

# PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FINAVAL S.A.S DE VILLAVICENCIO

DIANA MARÍA PARRA AGUIRRE

MICHAEL LEONARDO HUESO RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE MERCADEO

VILLAVICENCIO

2016

# PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA FINAVAL S.A.S DE VILLAVICENCIO

DIANA MARÍA PARRA AGUIRRE  
Código 143002075

MICHAEL LEONARDO HUESO RODRÍGUEZ  
Código 143002319

Informe final como requisito para optar al título de Profesional en Mercadeo

Director Proyecto

Ing. Héctor Ismael Rojas HernándezIngeniero Agrónomo

Especialista en Mercadeo Agropecuario

Magíster en Administración

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

PROGRAMA DE MERCADEO

VILLAVICENCIO

2016

AUTORIDADES ACADÉMICAS

JAIRO IVÁN FRÍAS CARREÑO  
Rector

DORIS CONSUELO PULIDO DE GONZÁLEZ  
Vicerrectora Académica

JOSÉ MILTON PUERTO GAITÁN  
Secretario General

RAFAEL OSPINA INFANTE  
Decano Facultad de Ciencias Económicas

JAVIER DÍAZ CASTRO  
Director Centro de Investigaciones Facultad de Ciencias Económicas

JORGE EDISON GARCÍA ÁLVAREZ  
Director de Programa de Mercadeo

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

JAVIER DÍAZ CASTRO  
Director Centro de Investigación  
Facultad de Ciencias Económicas

---

JORGE EDISON GARCÍA ÁLVAREZ  
Director Programa de Mercadeo

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

HÉCTOR ISMAEL ROJAS HERNÁNDEZ  
Director Trabajo de Grado

Villavicencio, Octubre de 2016.

A Dios por concederme la voluntad y esfuerzo hasta culminar tan importante meta personal y profesional. A mi familia, por su estímulo y comprensión.

Diana María Parra Aguirre.

Al Todopoderoso por darme la oportunidad de alcanzar la meta profesional; a mi madre por su apoyo incondicional.

Michael Leonardo Hueso Rodríguez.

## AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo fue posible gracias a la colaboración de numerosas personas e instituciones. Sin embargo, se desea hacer una excepción a los más inmediatos colaboradores.

Ing. Héctor Ismael Rojas Hernández. Director Proyecto.

A la empresa FINAVAL, por permitirnos realizar el ejercicio académico durante todo el tiempo requerido del mismo.

A los colaboradores de la empresa FINAVAL, que participaron en el trabajo de campo.

A todos ellos nuestros agradecimientos hasta haber culminado dicho propósito.

Los autores.

## CONTENIDO

|  | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN                                 | 13   |
| 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA                | 14   |
| 1.1 Antecedentes                             | 14   |
| 1.2 Descripción del problema                 | 19   |
| 1.3 Formulación del problema                 | 20   |
| 2. JUSTIFICACIÓN                             | 21   |
| 3. OBJETIVOS                                 | 23   |
| 3.1 Objetivo General                         | 23   |
| 3.2 Objetivos Específicos                    | 23   |
| 4. MARCO DE REFERENCIA                       | 24   |
| 4.1 Marco Teórico                            | 24   |
| 4.2 Marco Conceptual                         | 31   |
| 4.3 Marco Institucional                      | 33   |
| 4.3.1 ¿Quiénes somos?                        | 33   |
| 4.3.2 Portafolio de servicios.               | 34   |
| 4.3.3 Estructura Organizacional.             | 36   |
| 5. METODOLOGÍA                               | 36   |
| 5.1 Tipo de investigación                    | 36   |
| 5.2 Fuentes de recolección de la información | 37   |
| 5.2.1 Fuentes primarias.                     | 37   |
| 5.2.2 Fuentes secundarias.                   | 37   |
| 5.3 Población y muestra                      | 37   |
| 5.3.1 Población.                             | 38   |
| 5.3.2 Muestra.                               | 38   |
| 6. RESULTADOS                                | 40   |

|  |        |
|--|--------|
| 6.1 Realizar un diagnóstico actual en la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio; que permita la aplicación de herramientas estratégicas, (DOFA) | 40     |
| 6.1.1 Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Finaval S.A.S.   | 40     |
| 6.1.2 Encuesta dirigida a los afiliados de la empresa Finaval S.A.S.   | 54     |
| 6.1.3 Matriz Dofa.   | 57     |
| 6.1.4 Análisis Dofa.   | 58     |
| 6.1.5 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI) Empresa   | 59     |
| 6.1.6 Matriz De Evaluación Del Factor Externo Empresa  | 60     |
| 6.1.7 Matriz De Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)   | 61     |
| 6.1.8 Matriz (MGCB)  | 64     |
| 6.2 Estrategias de marketing para la empresa Finaval S.A.S., de Villavicencio  | 66     |
| 6.3 Evaluación de la mezcla promocional (producto, tasa, promoción y plaza)  | 68     |
| 6.4 Plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio  | 70     |
| 6.4.1 Propuesta diseño plan de marketing para la empresa Finaval de Villavicencio.   | 70     |
| <br>7. CONCLUSIONES  | <br>82 |
| <br>8. RECOMENDACIONES   | <br>86 |
| <br>BIBLIOGRAFÍA   | <br>88 |
| <br>ANEXOS   | <br>90 |



## LISTA DE FIGURAS

|  | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Satisfacción del cliente y expectativas. | 28   |
| Figura 2. Proceso de planeación del marketing.     | 29   |
| Figura 3. Estrategia de marketing corporativo.     | 30   |
| Figura 4. Nivel educativo que posee.               | 49   |
| Figura 5. Diseño del plan de marketing.            | 71   |

## LISTA DE GRÁFICAS

|  | pág. |
|--|------|
| Gráfica 1. ¿Cuáles áreas del mercado cubre la empresa Finaval S.A.S.?  | 40   |
| Gráfica 2. ¿Cuál es su competencia?  | 41   |
| Gráfica 3. ¿Por qué medio de promoción y publicidad se enteran los clientes de los servicios que ofrece la empresa?  | 43   |
| Gráfica 4. ¿Cree usted que la plataforma es adecuada para realizar la oferta de sus servicios?   | 44   |
| Gráfica 5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus servicios?   | 45   |
| Gráfica 6. ¿El canal de comunicación de sus servicios es?  | 45   |
| Gráfica 7. ¿Al realizar la operación de sus servicios es más conveniente?  | 46   |
| Gráfica 8. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa?   | 47   |
| Gráfica 9. ¿Se realiza acompañamiento y asesoramiento al personal y afiliado?  | 48   |
| Gráfica 11. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre el grupo que conforma la organización?   | 50   |
| Gráfica 12. ¿Cree usted se pueda lograr una mejor visión en los trabajadores de la organización para mejorar la productividad, capacitando y realizando actividades de integración, orientadas por la alta gerencia? | 51   |
| Gráfica 13. ¿Considera usted que existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender?   | 52   |
| Gráfica 14. ¿Considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización?  | 53   |
| Gráfica 15. ¿Califique la amabilidad y atención del servicio recibido en la empresa Finaval S.A.S?   | 54   |
| Gráfica 16. ¿Considera que el valor administrativo de los servicios en la empresa Finaval S.A.S., es?  | 55   |
| Gráfica 17. ¿Por qué medio conoció los servicios de Finaval S.A.S?   | 55   |
| Gráfica 18. ¿Finaval es su aliado más oportuno para financiar sus operaciones de aval?   | 56   |

## LISTA DE CUADROS

|  | pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Programas de marketing – estrategias de marketing. | 31   |
| Cuadro 2. Cronograma de actividades.                         | 77   |

## LISTADO DE ANEXOS

|  | pág. |
|--|------|
| Anexo 1. Formato de encuesta dirigido a los colaboradores. | 91   |
| Anexo 2. Formato de encuesta dirigido a los clientes       | 95   |

## INTRODUCCIÓN

Con la realización del plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S., de Villavicencio; se logró desarrollar los objetivos encaminados a: proporcionar elementos para facilitar la elaboración del plan de marketing, así mismo, definir la naturaleza y partes del plan e indicar el precio de planificación del mercado; y determinar su elaboración.

Su contenido relaciona los siguientes componentes o variables: preliminares e introducción, problema, justificación, formulación de objetivos, marco de referencia, marco metodológico, resultados, conclusión, recomendación, bibliografía y anexos.

Es relevante indicar que el propósito del trabajo tiene como fin ofrecer estrategia de marketing que conlleven hacer los correctivos necesarios acorde con las limitaciones u obstáculos encontrados. Así mismo, mostrar estrategias de marketing y su influencia sobre las tácticas del mismo, a partir de la mezcla del mercadeo (producto, precio, plaza y promoción).

La metodología aplicada fue de tipo descriptivo. De igual forma se aplicó las Normas APA para su presentación.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Antecedentes**

Como antecedentes similares, se encontraron los siguientes estudios:

Plan promocional de la empresa Sales del Llano S.A., desarrollado a partir de las estrategias de mercadeo. Elaborados por: Luis Eduardo Pacheco Figueredo y Olga Lucía Quintero Ospina. Universidad de los Llanos; Programa de Mercadeo Agropecuario, año 2005.

El anterior trabajo basó su origen en la necesidad que tiene Sales del Llano de mejorar su estrategia de comercialización para hacer frente a la competencia de empresas de otras zonas del país; que a pesar de estar ubicadas en sitios muy distantes del departamento del Meta han logrado penetrar en este mercado en detrimento de la empresa Sales del Llano y de la economía regional, toda vez que el dinero que deja de percibir Sales del Llano, genera desarrollo en los lugares donde las empresas foráneas se encuentran instaladas.

Por ello dentro de los objetivos a alcanzar por parte de Sales del Llano se encontró entre otros; el desarrollo del plan promocional que condujo al hallazgo de estrategias de ventas adecuadas al entorno comercial con el fin de incrementar su participación en el mercado, porque a mayor volumen de comercialización, mayores serán las utilidades a obtener; sí esto se logra, la empresa obtendrá mayor poder económico y esta fortaleza le permitirá realizar las inversiones tendientes a mantener los estándares de calidad de los productos que ofrece, a generar un mejor

nivel de vida de las personas que laboran en ella y así llegar a consolidarse como la empresa líder del mercado regional y nacional.

En aras de la consecución de las metas trazadas, se hizo necesaria la realización de una investigación de mercados que condujera a obtener información en torno al desarrollo de esta actividad comercializadora; e igualmente a conocer las necesidades más relevantes de las personas relacionadas con el subsector pecuario, con miras a dar un enfoque más objetivo al que hacer de la empresa a partir de una estrategia de comercialización. Se llegó entonces a la aplicación de la metodología adecuada acorde con la clase de trabajo a realizar, en la cual se toma una muestra aleatoria simple resultado de una formula estadística y del sistema de igualación de supuestos arrojando como resultado 138 personas encuestadas, las cuales suministraron datos que permitieron a los encuestadores (entre cosas) conocer qué porcentaje de ganaderos utilizan o no sal mineralizada, las marcas de sales usadas, los servicios que requieren y el nivel de conocimiento que los ganaderos tienen de la empresa Sales del Llano así como las frecuencias de compra.

Por esto, con el anterior trabajo se pretendió desarrollar para la empresa Sales del Llano una estrategia promocional orientada hacia el afianzamiento e incremento de su participación en el mercado y hacia el reconocimiento y la fijación de la imagen corporativa entre sus clientes habituales y potenciales, y también porque se considera que dadas las condiciones del mercado es fundamental para la empresa abandonar la actitud pasiva que ha venido mostrando ante sus competidores y debe desarrollar una política "agresiva" de comercialización de sus productos para que pueda llegar a cumplir las metas plasmadas en su proyecto estratégico como es superar

al líder del mercado para convertirse en la empresa de mayor reconocimiento a nivel regional y nacional.

En la investigación de mercados se encontró que el 50% de las personas encuestadas compra sal porque tiene un determinado concepto de calidad en el producto que no está claramente definido por los consumidores, pero que obtienen de los productos de la competencia, según ellos. Cuando Sales del Llano inicio el negocio de las sales mineralizadas, no realizó un acto de lanzamiento o presentación al cual se vinculara la población objetivo y por medio del cual pudiera darse a conocer; este puede ser uno de los motivos para que no haya obtenido un reconocimiento más amplio; en la actualidad la empresa trabaja con un solo canal de comercio y distribución, estrategia que no es muy adecuada si se tiene en cuenta que se quiere aumentar la participación en el mercado y para ello es necesario cubrir un área bastante extensa. En lo relacionado con la publicidad hacen falta un mejor enfoque y un presupuesto acorde con las circunstancias que faciliten una buena cobertura informativa sobre los productos y servicios con miras a alcanzar los objetivos de participación.

La publicidad no permite mayor cobertura informativa de productos y servicios, y su presupuesto es insuficiente para alcanzar los objetivos de participación. El mundo moderno de los negocios exige cada día más especialidad, es conveniente crear el área de comercialización que debe estar a cargo de un profesional con énfasis en mercadeo; ya que con este perfil, esta persona podrá desarrollar las estrategias de corto, mediano y largo plazo adecuadas, e incrementar la participación de la empresa en el mercado, porque de ese aumento se obtienen mayores utilidades económicas que harán posible la ampliación de la inversión para adquirir tecnología de punta, y mejorar los procesos a fin de lograr mayor productividad y competitividad.



Como es apenas lógico estas estrategias tendrán una mayor repercusión si se ponen en práctica con la asesoría de especialistas en publicidad y en medios como la forma más simple y directa de dar cumplimiento a los objetivos: puntos débiles o cuellos de botella del proceso, que es el canal de comercialización que por ser corto impide que los productos estén en muchos lugares para facilitar su adquisición por parte de los clientes; como complemento de las estrategias debe implementarse con más ahínco la venta personal que es uno de los buenos elementos a tener en cuenta cuando de comercializar se trata, lo anterior por cuanto esta herramienta promocional está siendo desaprovechada debido a que solo existe una persona para llevarla a cabo. Por último creemos que la globalización y la apertura económica nos han enseñado que se quiere tener éxito en los negocios; se debe ser innovado y lanzar constantemente productos nuevos, o mejorados, como una de las tantas formas de ser competitiva dentro esta clase de actividad.

Respecto a la calidad de los productos: Se considera por ello, que Sales del Llano debe iniciar el proceso que la conduzca a obtener el sello ICONTEC, o la certificación ISO 9001/2000; e ISO 14001; porque con esta certificación la empresa demuestra de forma permanente que sus productos cumplen con las Normas Técnicas Colombianas o Normas Internacionales, bajo sistemas de calidad eficiente y confiable.

Por otra parte, se tiene como antecedente, el proyecto de grado denominado “Formulación e implementación de estrategias de mercado como punto primordial para el éxito de las microempresas”, elaborado por Diana Marcela Bernal Duarte, de la Universidad de los Llanos, del Programa de Mercadeo Agropecuario, año 2011. El proceso investigativo sintetiza estableciendo que la aplicación de estrategias de mercadeo en las microempresas es una de las

herramientas disponibles con la que cualquier empresa puede respaldarse y apoyarse para dar un paso significativo al cambio, centrando todas las actividades de la empresa en función de las necesidades del consumidor. Esto, resulta evidente pues el consumidor es quien aporta las ventas para la empresa y éstas son las que aseguran su permanencia, crecimiento y desarrollo. Sin embargo, para que esta filosofía sea realmente interesante para la empresa debe desarrollarse y plasmarse a través de acciones concretas.

Mediante la aplicación coherente y coordinada de las diferentes estrategias de mercadeo la empresa será capaz de conseguir satisfacer las necesidades del consumidor de forma rentable y con ello ocupar una posición en el mercado.

Apostarle al éxito de la microempresa a través de la implantación de estrategias de mercadeo no puede ser una idea descabellada, pues se ha corroborado su importancia y su función como pivote de apalancamiento de la economía colombiana, llegando a ser casi que imprescindibles al proyectarse como una de las mejores opciones para lograr la plena reactivación de nuestra economía, aún con todas sus falencias.

Las microempresas deben buscar un posicionamiento hacia el futuro, en este sentido se debe tener en cuenta que el negocio no se defina de manera específica y limitada debe tener la particularidad de adaptarse a las exigencias del mercado, adoptar una visión de empresa hacia la satisfacción del cliente, teniendo claridad que la empresa empieza con el cliente y sus necesidades, no con una venta o con una materia prima, es aquí donde el mercadeo juega un papel relevante por lo que se justifica la incorporación de las estrategias anteriormente

mencionadas, las cuales darán las primeras pautas para trabajar y cultivar el camino al éxito microempresarial.

## 1.2 Descripción del problema

Se considera relevante indicar que todas las actividades de la empresa están orientadas hacia el mercado de servicios de avales, dedicada al diseño de soluciones financieras a los sectores (automotriz, industria y comercio, educativo y salud), logrando la satisfacción de las expectativas y necesidades de los clientes a través de innovación, calidad y servicio, analizando cuidadosamente las necesidades, identificando oportunidades y creando ofertas valiosas para clientes potenciales que la competencia no puede igualar, e interpretar señales que el mismo entorno arroja.

En un mundo cada vez más globalizado donde los cambios están a la orden del día, las herramientas, los conocimientos, el análisis de volúmenes de información, la competencia, no permiten ensayar con decisiones de prueba y error, el director de mercados debe contar con la información, criterio y análisis de las variables como segmentación, medición del mercado, ventaja competitiva, logística, ventas, rentabilidad, distribución, ventas y producción con el fin de definir planes y estrategias, controlar su aplicación, definir la organización comercial apropiada, para lograr los objetivos de la alta gerencia o estrategia corporativa.

### 1.3 Formulación del problema

¿Cuál es el plan de marketing que se debe diseñar para la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Crear o desarrollar un plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S de Villavicencio; es importante si se tiene en cuenta que contribuye directamente a alcanzar los objetivos del negocio (supervivencia, beneficios económicos y crecimiento empresarial), logrando asegurar los deseos y satisfacción de los actuales y futuros clientes, diseñar y gestionar la oferta de servicios, determinar precios y la política de los mismos, desarrollar estrategias de distribución y comunicarse con su mercado actual y futuro. Es decir, con el plan de marketing permite no solo una función o responsabilidad del área de mercadeo o marketing sino que es parte del trabajo de todo el talento humano que integra la organización. Es a través del plan de marketing que existe la posibilidad de atender situaciones específicas de mercadotecnia que debe encarar la empresa (Kotler, 1993, pp. 112-113).

Se busca, mediante el plan de marketing establecer una serie estratégica para los servicios que oferta la organización en todas sus áreas de gestión y prepararse cuando la ocasión lo requiera. Así mismo, incluye entender y comprender la teoría de planificación del mercado, de modo tal que podrá llevar a cabo el trabajo de fondo necesario para elaborar cualquier plan de marketing. No obstante, cada vez es más visual para el personal de ventas y de marketing tener que crear con mucha rapidez planes individuales para un producto o servicio o un área en concreto. De igual forma proporcionar una orientación al personal de marketing que produce un plan de marketing global; incluirá todos sus servicios para su mercado nacional. Es decir, al adoptar y seguir la estructura formal del plan, le será fácil ordenar los pensamientos y los hechos de forma lógica y por ende será más fácil para que el personal que conozca el plan pueda seguir

sus argumentos y ver cómo llega a conclusiones presentar información con un estilo profesional y completo a partir incluso de una cantidad relativamente básica de información.

El trabajo beneficia a toda la organización, ya que el plan de marketing incluye: las capacidades de la empresa; las necesidades del cliente y el ámbito del marketing. Pues su concepto está encaminado a la provisión de bienes o servicios para satisfacer las expectativas y necesidades del cliente. Es decir, supone qué quiere el cliente y hacer coincidir los servicios para cumplir con esos requisitos y en este proceso obtener un beneficio para la empresa. Un buen plan de marketing implica tener disponible servicios de excelente calidad, adecuados en el momento oportuno, en el lugar preciso, y asegura de que el cliente lo conozca. Entonces, es el proceso que reúne las capacidades de la empresa y las necesidades del cliente. Por consiguiente, la organización debe ser flexible para conseguir dicho equilibrio en el mercado. Debe estar preparada para cambiar sus productos o servicios, introducir nuevos o entrar en nuevos mercados. Debe ser capaz de interpretar a sus clientes y el mercado. Proceso de equilibrio que tienen lugar en el ámbito del marketing, que no está controlado por individuos ni por empresas, sino que se encuentra en constante cambio y debe ser controlado continua y permanentemente.

La capacidad de la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio, puede también controlar los cuatro elementos básicos del funcionamiento de la empresa que reciben el nombre de “Marketing Mix” o “Mezcla de Marketing”: productos, precio, promoción y distribución; variables que permiten a la empresa idear una política rentable que satisfaga a sus clientes.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- a) Realizar un diagnóstico actual en la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio; que permita la aplicación de herramientas estratégicas, (DOFA), (MEFI), (MEFE), (PEYEA), (BCG).
- b) Establecer estrategias de marketing para la empresa Finaval S.A.S., de Villavicencio.
- c) Determinar la evaluación de la mezcla promocional (producto, precio, promoción y plaza).
- d) Elaborar el plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 Marco Teórico

Rediseño de productos y servicios. Éste no es un servicio postventa tradicional. Lo que se plantea es que un gran servicio que la empresa les puede dar a sus clientes después de la venta, es diseñar nuevos productos y servicios o rediseñar los actuales con el fin de atender sus nuevos requerimientos y generarle satisfacción permanente. El rediseño de productos y servicios es una *responsabilidad* de la empresa que quiere mantener y fortalecer relaciones de largo plazo con sus clientes. Este servicio proviene de diferentes fuentes y está asociado a los siguientes ítems: Uribe (2010).

La voz del cliente. Ésta es una actitud empresarial. La empresa debe estar enfocada permanentemente al contacto con sus clientes, lo cual le permite conocer y entender sus nuevos requerimientos (gustos, preferencias, deseos) y anticiparse a ellos mediante el diseño de otros productos. Para potenciar esta actitud empresarial son muy importantes los sistemas de información y las investigaciones de mercado. Uribe (2010).

Sistema de evaluación del servicio. La evaluación por parte de los clientes, realizada por medio de instrumentos de información primaria sistematizada y de retroinformación informal, proporciona información importante para identificar sus nuevos requerimientos y concluir acerca de los nuevos productos y servicios que la empresa debe diseñar para ellos o los atributos que debe modificar en los actuales. Uribe (2010).



Investigación de mercados. Es un proceso formal e intencionado que desarrolla la empresa, por sí misma o mediante otra empresa especializada, con el fin de identificar la manera como se comportan variables asociadas al cliente y a los mercados, que son de su interés para propósitos específicos. En este caso la investigación de mercados se orienta a la determinación de los nuevos requerimientos de los clientes con el fin de traducirlos en productos y servicios. Uribe (2010).

Investigación, innovación y desarrollo. Conocida también como investigación de productos. En algunos casos las investigaciones de mercado no nos darán la información requerida para adentrarnos en el diseño de ciertos productos o servicios. Hay ocasiones en que la empresa debe desarrollar, a partir de procesos propios y en ocasiones endógenos, propuestas que después validen con los clientes. Tal vez nadie podría imaginarse hace algunos años que podría existir un formato diferente al tradicional acetato para la grabación y conservación de la música: una empresa decidió investigar otros materiales para lograr mejor fidelidad de sonido y una mayor capacidad de almacenamiento y surgió el disco compacto. Seguramente en una investigación de mercado nadie habría podido solicitar de manera clara un producto como éste. Uribe (2010).

Mejoramiento continuo. Es una filosofía de desarrollo empresarial: aceptar que hoy se pueden hacer mejor las cosas que ayer y que mañana se podrá mejorar lo que hoy se hace, así se esté haciendo bien. Si la empresa tiene una filosofía de mejora continua estará de manera permanente modificando sus productos y servicios con el fin de maximizar la satisfacción de los clientes. La característica del mejoramiento continuo es que se hacen pequeños cambios incrementales, de manera constante.

Reingeniería. Es una manera de transformar la organización por medios drásticos, rápidos y generalmente de un nivel de inversión importante. En algunas ocasiones los productos y servicios ya no son susceptibles de más cambios para mejorarlos; en estos casos se requiere diseñar nuevos productos y servicios ocasionando en muchos casos el abandono de los actuales. La aplicación de la reingeniería al rediseño busca posicionar ante el cliente, de manera agresiva, productos y servicios que lo satisfagan plenamente. Uribe (2010).

Innovación y creatividad. Los procesos de rediseño están basados en la creatividad de la gente y el desarrollo de acciones de innovación en la empresa, los cuales deben convertirse en un factor cultural que se vuelva costumbre en el accionar diario de la organización y en su relación con los clientes y sus requerimientos. Si estos dos atributos no están presentes en la cultura organizacional, el rediseño de productos y servicios será un servicio postventa inexistente en la empresa.

Según los autores Guiltinan, Gordon y Madden (2005) en su libro Gerencia de Marketing, podemos decir, que la orientación hacia el mercado, la administración y el proceso de planeación del marketing es la resultante de la combinación en la toma de decisiones para ofrecer un producto o servicio y satisfacer las demandas del mercado.

Satisfacción del cliente se presenta de dos formas: cuando los beneficios esperados son inferiores a los beneficios percibidos con el uso del producto o servicio, las expectativas del cliente se vuelven negativas, esto incide en el mercado en: Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

a) No vuelve a comprar el producto

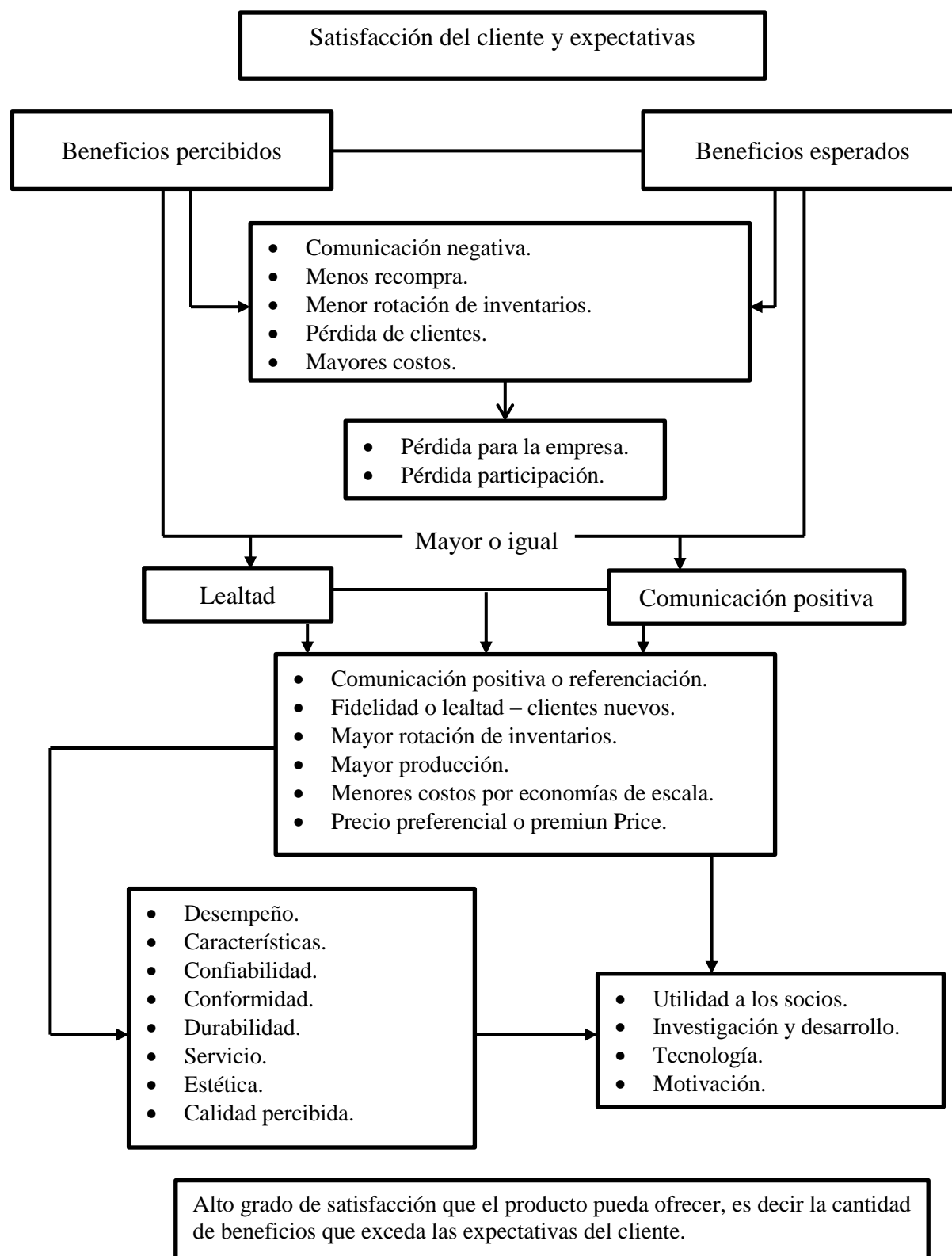
- b) Emplea una comunicación negativa del mismo (da malas referencias)
- c) Pierde clientes
- d) Menor rotación de inventarios
- e) No se utiliza las economías de escala

Cuando los beneficios percibidos son iguales o superiores, encontramos en el consumidor lo siguiente:

- a) Comunicación positiva (referencia a otras personas)
- b) Fidelidad o lealtad, este comportamiento trae clientes nuevos
- c) Mayor rotación de inventarios
- d) Mayor producción
- e) Menores costos por economías de escala.
- f) Precio preferencial (premium price) al ser percibido de mejor calidad por el consumidor y obtener mayores utilidades.

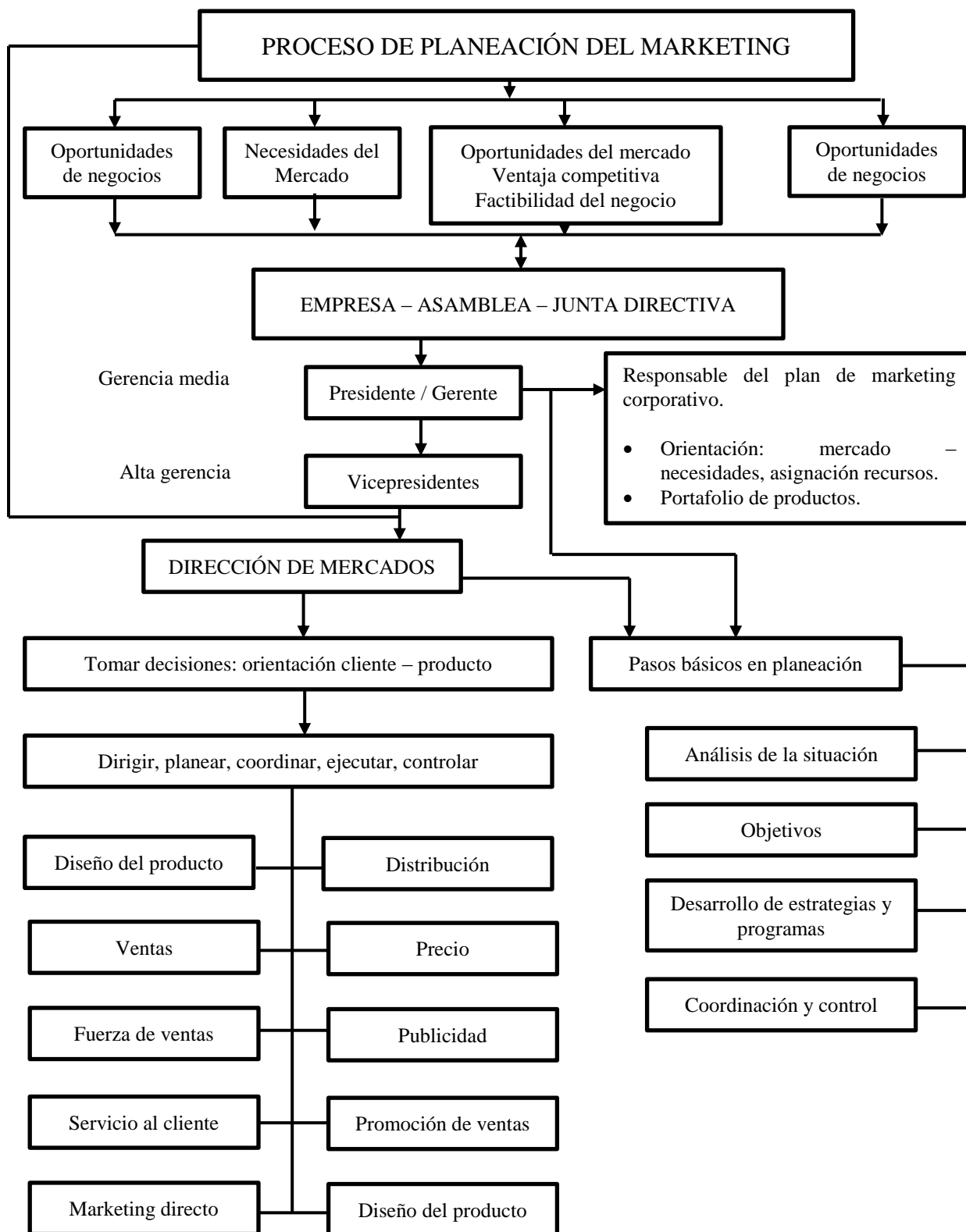
Es importante en este punto estar atento a los cambios, tendencias y gustos de los clientes así como de la competencia, para ofrecer siempre productos de óptima calidad. Esta explicación la podemos observar en la figura siguiente para una mejor comprensión. Igualmente, se ve las dimensiones de calidad que se presentan en estas situaciones: Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

*Figura 1. Satisfacción del cliente y expectativas.*



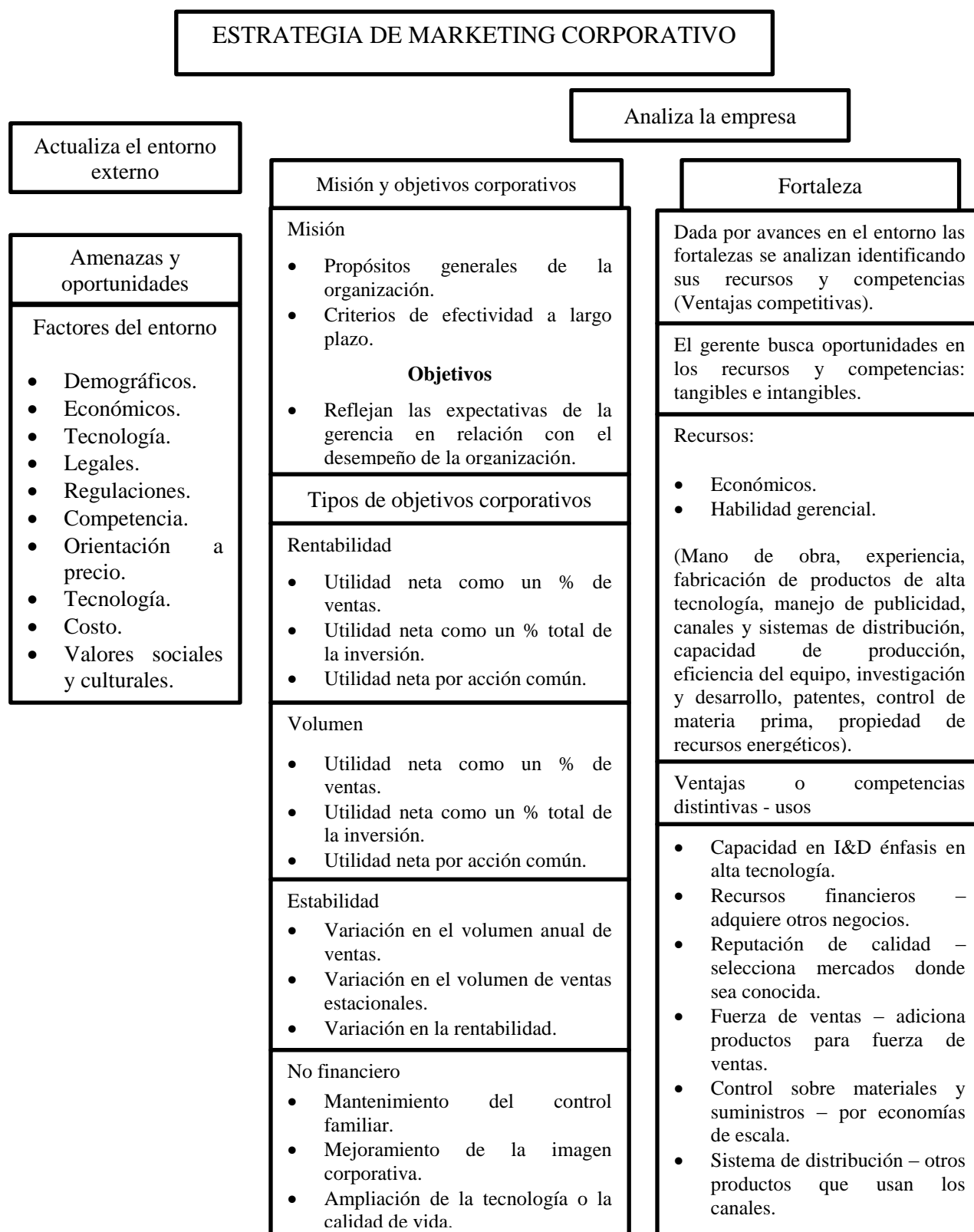
Fuente: Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

Figura 2. Proceso de planeación del marketing.



Fuente: Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

Figura 3. Estrategia de marketing corporativo.



Fuente: Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

Las estrategias de marketing son planes que especifican una acción con el fin de incrementar la demanda de un producto, servicio o línea de producto dentro de un mercado específico en un tiempo determinado. Es el enlace del análisis de una situación de mercado o producto determinada entre la alta gerencia y la gerencia media con el fin de cumplir los objetivos. Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

*Cuadro 1. Programas de marketing – estrategias de marketing.*

| Programas de Marketing   | Estrategias de Marketing  |
|--|---|
| Son decisiones o acciones de marketing que afectan a la demanda  | Son planes que determinan la efectividad de una campaña en la demanda del producto.   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promociones de ventas</li> <li>• Desarrollo de producto.</li> <li>• Marketing directo</li> <li>• Ventas</li> <li>• Distribución</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda primaria</li> <li>• Nuevos usuarios</li> <li>• Usuarios actuales</li> <li>• Demanda selectiva</li> <li>• Nuevos mercados servidos.</li> <li>• Clientes de los competidores.</li> <li>• Base actual de clientes.</li> </ul> |

Fuente: Guiltinan, Gordon y Madden (2005).

## 4.2 Marco Conceptual

**CLIENTE:** quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera u otro medio de pago; es el protagonista de la acción comercial con la empresa.

**COMPETENCIA:** conjunto de organizaciones que comercializan productos o servicios dentro de la misma categoría que los ofrecidos por nuestra empresa o negocio, o que se posicionan dentro del mismo mercado que nuestra organización.

**CONSUMIDOR:** aquella persona que demanda bienes y servicios de consumo para satisfacer alguna necesidad específica.

**EMPRENDEDOR:** persona que sabe interpretar las características reales del entorno y ver en ellas la oportunidad para la realización de un negocio.

**ESTRATEGIAS:** conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin u objetivo, es decir, esquema específico de utilización de los recursos con la finalidad de alcanzar objetivos a largo plazo.

**MARKETING MIX:** aquel que tiene en cuenta las siguientes variables: el producto, la distribución y venta, la promoción y el precio para realizar la comercialización de los servicios.

**MARKETING:** sistema de actividades o conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos o servicios, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización, generalmente dinero.

**MERCADO:** en un sentido amplio, es aquel lugar donde confluyen la oferta y la demanda; en un sentido menos amplio, es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de los productos o servicios que ofrece una empresa.

**PLAN DE MARKETING:** es un documento que formula un plan para comercializar productos o servicios. Establece objetivos y sugiere estrategias para alcanzarlos.



**PRODUCTO:** conjunto de atributos (características,-funciones, beneficios y usos) que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos; dicho de otro modo, es la oferta con que una compañía satisface una necesidad.

**PROMOCIÓN:** conjunto de actividades, técnicas y actuaciones para lograr los objetivos de informar, comunicar y orientar a los clientes potenciales de los productos o servicios que comercializa una empresa.

**PUBLICIDAD:** forma de comunicación pagada para informar y persuadir al cliente de la compra de los productos o servicios ofrecidos por una empresa o negocio.

**SERVICIO:** aquellas actividades intangibles cuyo objeto principal es brindar a los clientes la satisfacción de sus deseos o necesidades.

#### 4.3 Marco Institucional

##### *4.3.1 ¿Quiénes somos?*

Razón social: Finanzas y avales Finaval S.A.S.

Nuestra empresa: Somos una compañía especializada en el servicio de avales, dedicada al diseño de soluciones financieras para personas naturales o jurídicas que no encuentran en la banca tradicional una alternativa efectiva para apalancar su operación, en el tiempo y modo que el empresario lo requiere. Para cumplir con este objetivo, la compañía cuenta con un recurso humano con la capacidad y la experiencia acumulada a lo largo de más de 10 años de experiencia

y con un elevado sentido de pertenencia que nos permite garantizar elevados estándares de servicio a nuestros clientes.

Misión: Finanzas Y Avals Finaval es una organización que presta un servicio financiero integral que garantiza el cumplimiento pleno de nuestro compromiso, con el fin de alcanzar la credibilidad y el afecto social que tenemos como objetivo para desempeñarse con éxito en el mercado colombiano y así transformar naciones.

Visión: Finanzas Y Avals Finaval será la empresa número uno en el mercado de servicios financieros en el país, extendiendo nuestro servicio a nivel nacional, comprometiéndonos cada vez con la creación de instrumentos innovadores, para la obtención de mayores beneficios para nuestros clientes e inversionistas, logrando contribuir con el crecimiento económico y social.

Nuestra experiencia: Por más de 10 años, el grupo humano que está al frente de la operación de Finanzas y Avals Finaval S.A.S., viene desarrollando soluciones de financiación para más de 300 empresas. La experiencia ganada en esta década de trabajo, le permitió desarrollar políticas, procesos y procedimientos que sumados a una base de datos alimentada y enriquecida todos los días por tantos años, se convierten en elementos esenciales para mitigar el riesgo en el proceso de aprobación de un crédito. Tomado de: <https://goafinaval.com/main/index.php/quienes-somos/>

#### *4.3.2 Portafolio de servicios.*

#### Sector Automotriz:

- a) Aval y descuento de cheques y letras hasta 60 meses con garantía real.
- b) Aval y descuento de cheques a 12 meses con garantía personal.
- c) Consulta de información comercial y financiera.
- d) Elaboración de flujos de caja futuros (Ser. Público).

#### Industria y comercio:

- a) Aprobación de cupo rotativo para sus clientes frecuentes.
- b) Factoring o descuento de cartera hasta 24 meses.
- c) Consulta de información comercial y financiera.
- d) Asesoría y asistencia legal civil y penal.

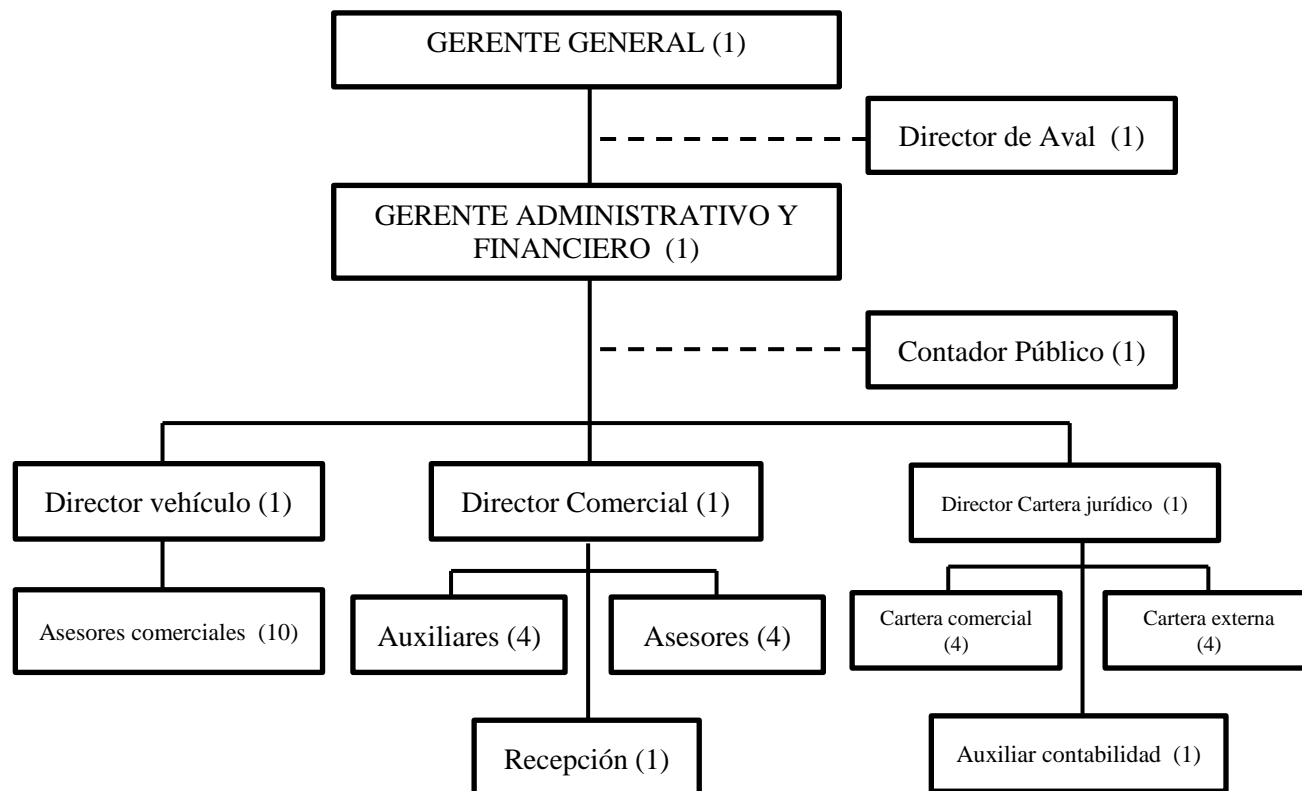
#### Sector Educativo:

- a) Aval y manejo de cartera en sus etapas administrativa prejurídica y jurídica.
- b) Consulta de información comercial y financiera.
- c) Asesoría y asistencia legal para estructuración de documentos.

#### Sector Salud:

- a) Aval y descuento de cheques a 12 meses con garantía personal.
- b) Consulta de información comercial y financiera.
- c) Administración, recaudo y cobranza de cartera.

### 4.3.3 Estructura Organizacional.



Fuente: Empresa Finaval. 2016.

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación correspondió al descriptivo. Según Lerma (2009), establece que su objetivo es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen.

Su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de resultados según Briones (2006). En este tipo de investigación se pueden hacer los siguientes análisis:

- a) Caracterizar globalmente el objeto de estudio, utilizando para ello gráficas estadísticas.
- b) Identifica las características que presenta el objeto de estudio (aplicando para ello las cuatro Ps).
- c) Describe el contexto en el cual se presenta dicha problemática (Empresa Finaval S.A.S., Municipio de Villavicencio).

## 5.2 Fuentes de recolección de la información

### 5.2.1 Fuentes primarias.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta tanto a colaboradores como clientes de la Empresa Finaval S.A.S., de Villavicencio., los colaboradores están conformados por 35 personas que desempeñan los siguientes cargos: gerente, director aval, gerente administrativo y financiero, contador, director vehículo, comercial, jurídico, asesores comerciales, auxiliares, recepción, asesores, cartera comercial, cartera externa y auxiliar contabilidad. Además, se aplicó una encuesta a 45 clientes.

### 5.2.2 Fuentes secundarias.

Se acudió a las siguientes fuentes de información: libros, prensa, internet, revista, investigaciones realizadas.

## 5.3 Población y muestra

### 5.3.1 Población.

Correspondió a la Empresa Finaval S.A.S de Villavicencio, conformada por 35 colaboradores, distribuidos en todas sus áreas de gestión

### 5.3.2 Muestra.

La muestra se llevó a cabo con el personal de la Empresa Finaval S.A.S. y los clientes potenciales de la misma e incluye a 45 clientes de establecimientos de comercio.

La fórmula estadística aplicada fue: (Torres, 2005, p. 38).

$$n = \text{Muestra teorica. } n = \frac{Z^2}{e^2} * p * q$$

$$n = \frac{(1.96)^2}{(0.05)^2} (0.50)(0.50)$$

$$n = 384.16$$

$$n = \text{Muestra Real}$$

$$n = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{50}}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + 7.6832}$$

$$n = \frac{384.16}{8.6832}$$

$$n = 44.25$$

$$n = 45$$

Donde:

Población  $N = 50$

Nivel de confianza: 95%

Error = 5%

$p = 50\%$

$q = 50\%$

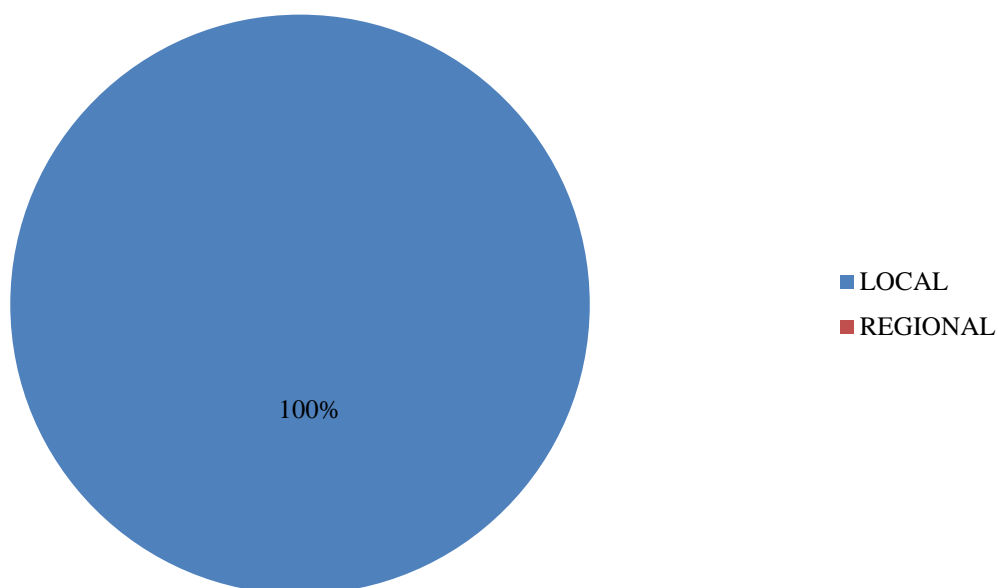
## 6. RESULTADOS

6.1 Realizar un diagnóstico actual en la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio; que permita la aplicación de herramientas estratégicas, (DOFA), (MEFI), (MEFE), (PEYEA), (BCG).

### *6.1.1 Encuesta dirigida a los colaboradores de la Empresa Finaval S.A.S.*

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Finaval S.A.S., con el propósito de conocer e identificar las estrategias de marketing, y la mezcla promocional actual que aplica la organización.

*Gráfica 1. ¿Cuáles áreas del mercado cubre la empresa Finaval S.A.S.?*

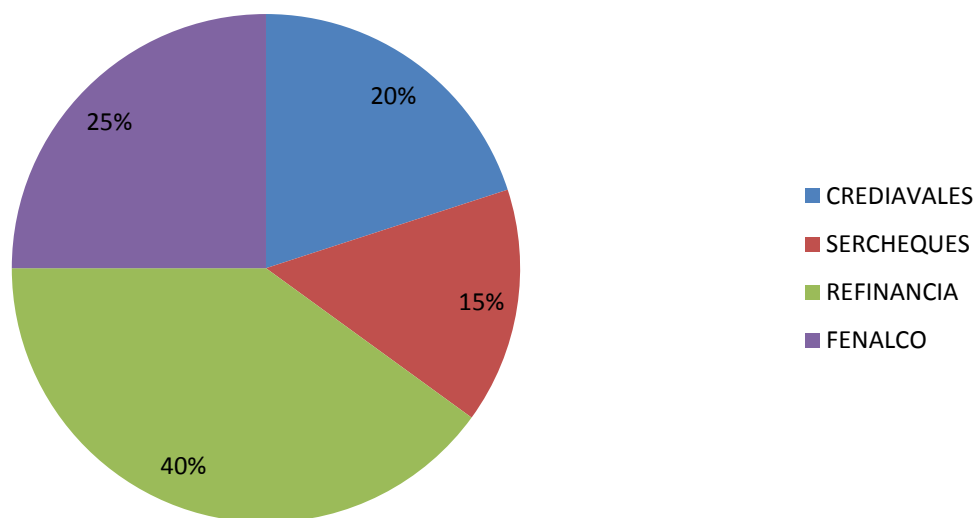


Fuente: Los autores. 2016.



En la gráfica se observa que el 100% la empresa Finaval S.A.S., cubre el mercado a nivel local. Ello significa que con la cobertura local generalizada en la oferta de sus servicios, satisface ampliamente la demanda de los afiliados, generando amplio protagonismo que indica ventajas competitivas tales como: importancia a la calidad, aplicación de diferentes variables de marketing; protagonismo que tiene el talento humano que labora en ella; se muestra las diferencias de la marca y su valor añadido; se produce intercambio entre la demanda y la oferta; así alcanzar los objetivos y metas empresariales. Por tanto, se puede decir que busca alcanzar la satisfacción total de las necesidades de los afiliados ofreciendo servicios que estén más allá de sus expectativas; además de lograr así una percepción positiva de los servicios, como de la empresa Finaval S.A.S.

*Gráfica 2. ¿Cuál es su competencia?*



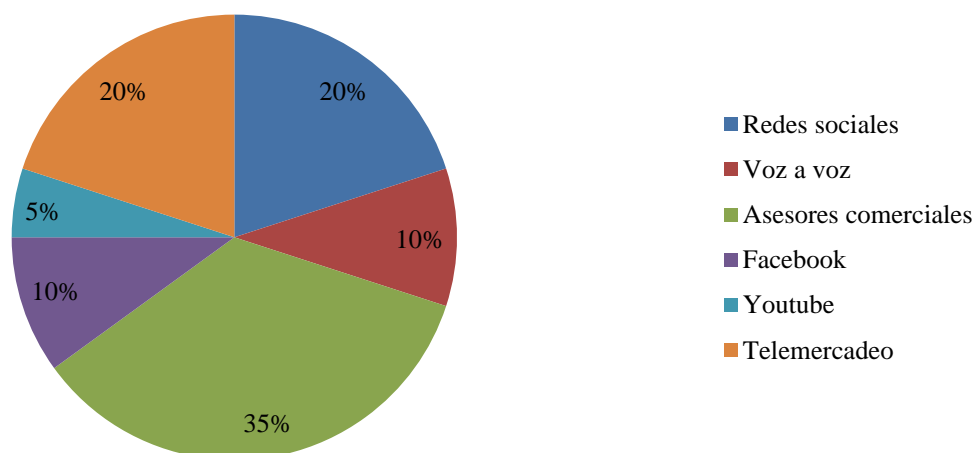
Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que la mayor competencia de Finaval es: crediavales, 20%; sercheques, 15%; refinancia, 40%; Fenalco, en un 25%. Es importante que la empresa Finaval

S.A.S., tenga claro que la competencia conlleva a los atributos que posee los servicios permitiendo desarrollar una acción efectiva en el ámbito del mercado local. Por consiguiente, la interacción armoniosa de las habilidades, conocimiento, valores, motivaciones, rasgo de personalidad, aptitudes, de cada uno de sus trabajadores determinaran el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos alcanzar en la empresa. Es decir en este aspecto se debe una mayor actuación integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con idoneidad y compromiso ético, articulando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer; también potencializar el talento humano en pro de los objetivos propuestos y estableciendo una mayor exigencia de productividad. Así mismo se debe establecer un adecuado liderazgo que permita sacar provecho de sus colaboradores, dentro de un proceso eficiente y de sistemas de comunicación e información adecuada, y sobre todo oportuna. De ahí que para que la empresa sea competitiva debe ser eficiente y eficaz, ya que la competencia obliga a la organización ser cada vez mejor y a mejorar sus servicios.

En este sentido la estrategia competitiva y el mercadeo debe conducir al conocimiento de aprovechar bien las oportunidades y de esta manera incrementar los avales de la empresa, y mantener como estrategia competitiva la posición de la empresa a través de sus servicios en el mercado y conocer las necesidades del mismo; para lograr de esta forma una ventaja sobre las demás empresas que permitan mantener los servicios y su imagen en el mercado, e inclusive desplazar la competencia misma.

*Gráfica 3. ¿Por qué medio de promoción y publicidad se enteran los clientes de los servicios que ofrece la empresa?*



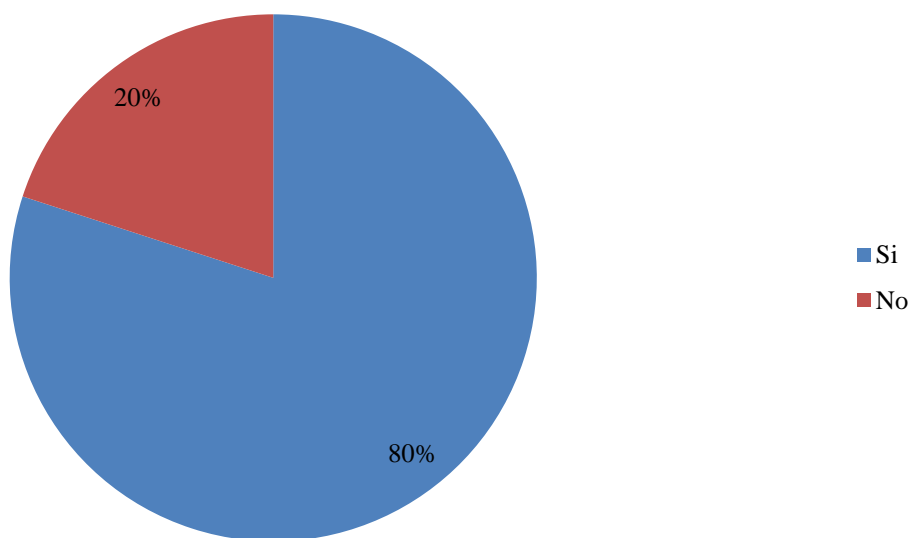
Fuente: Los autores. 2016.

La gráfica indica que el medio de promoción y publicidad por los cuales los afiliados se enteran de los servicios que ofrece la empresa son: redes sociales, el 20%; voz a voz, el 10%; asesores comerciales, el 35%; Facebook, el 10%; youtube, el 5%; telemercadeo, el 20%. Es conveniente comprender que el poder principal de la publicidad es crear una fuerte marca y generar ventas a largo plazo, como también crear y reforzar la lealtad del cliente como máximo objetivo de la publicidad. De igual manera, el objetivo mayor de la promoción es incrementar avales a corto plazo, y la manera más puntual de promocionar la organización se evidencia a través del medio, comunicación radial, volantes y prensa local; que deben ser tenidos en cuenta para alcanzar los objetivos de publicidad y mercadotecnia.

En ese orden de ideas, los objetivos específicos de la publicidad debe conducir a constituir una demanda primaria, mediante la aparición de nuevas operaciones de aval; describiendo las características de los mismos; educando al cliente en el uso de los créditos; sugiriendo nuevos

usos para el mismo e informar sobre algún cambio de precio o alguna otra característica del servicio. Por tanto la publicidad debe centrarse en las características y beneficios que se derivan del servicio, así como en la posición competitiva. Tratar de estimular la demanda específica o selectiva para la marca, generalmente a costa de las que compiten con ella.

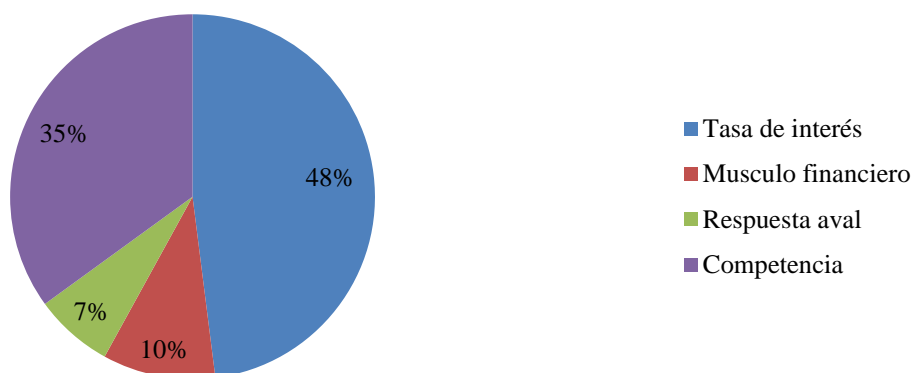
*Gráfica 4. ¿Cree usted que la plataforma es adecuada para realizar la oferta de sus servicios?*



Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que el 80% de los encuestados están de acuerdo que la plataforma de la empresa es adecuada para realizar la oferta de servicios; mientras que un 20% dice que no. Establecer las necesidades de inversión para tomar las decisiones más acertadas en cuanto a la distribución comercial conlleva a ser más ágil y oportuno, busca significativa de la mejora oferta en el mercado.

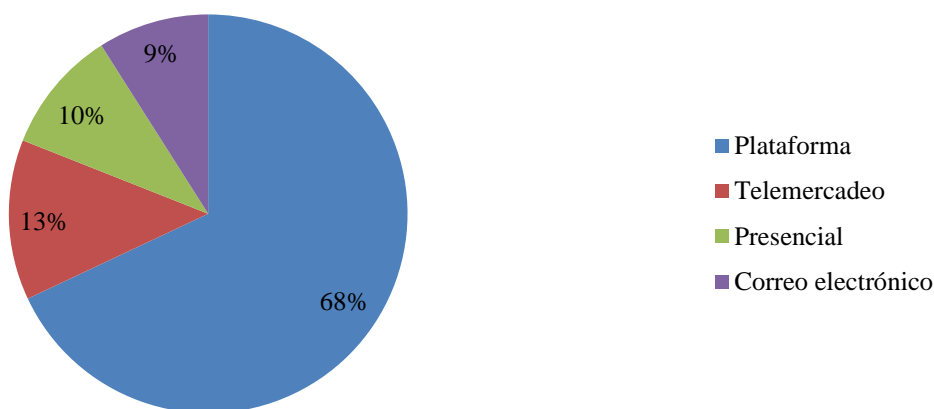
*Gráfica 5. ¿Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus servicios?*



Fuente: Los autores. 2016.

En cuanto a los aspectos que limitan vender los servicios, se encuentra: tasa de interés el 48%; musculo financiero, el 10%; respuesta aval, el 7%; competencia, el 35%. En este aspecto la tasa de interés y la competencia conlleva hacer afiliados satisfechos, ya que van de la mano en la decisión final del cliente en tomar el servicio y para este se requiere un buen aval que hace que el cliente prefiera siempre pagar un poco más pero con mejor servicios en la decisión final.

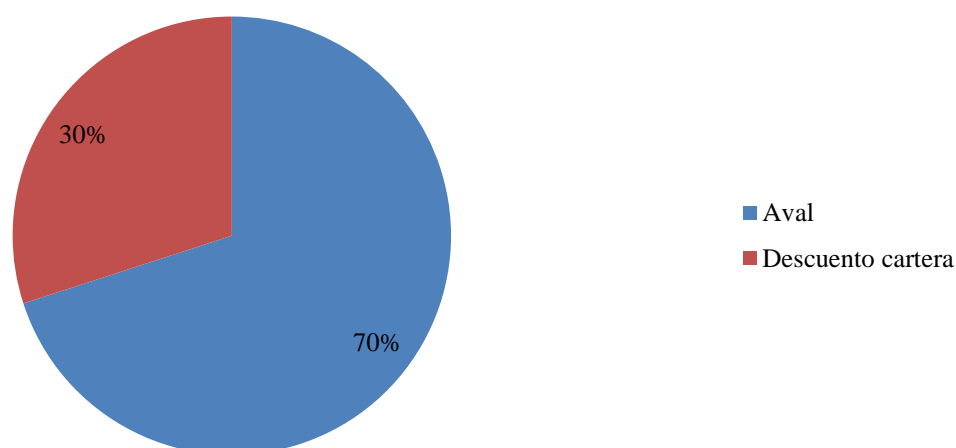
*Gráfica 6. ¿El canal de comunicación de sus servicios es?*



Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que el 68% es por plataforma, el 13% telemarketing; el 10% presencial; y el 9% correo electrónico. Este aspecto es muy importante y se convierte en una fortaleza para la empresa Finaval S.A.S., ya que como elemento de la mezcla de marketing, la comunicación tiene como función hacer interactuar a la empresa con sus afiliados y así dar una pronta respuesta en el servicio; por tanto si falla las estrategias de comunicación fracasará la gestión de marketing, puesto que el afiliado siempre busca disponibilidad del servicio y una oportuna respuesta al no encontrarla o no recibirla, es muy probable que adquiera el de la competencia, la próxima vez.

*Gráfica 7. ¿Al realizar la operación de sus servicios es más conveniente?*

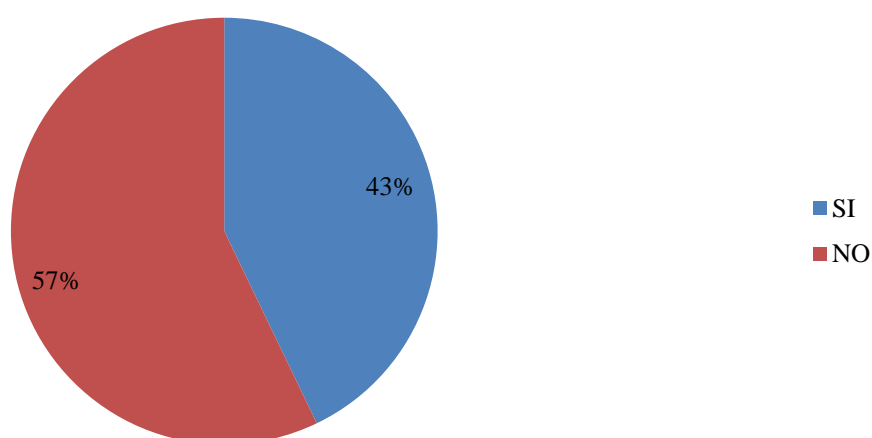


Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que el 70% de los encuestados dicen que la forma más conveniente de la prestación del servicio es el aval; mientras que el 30% es descuento cartera. Por tratarse de este tipo de negocio que relaciona todos los aspectos en tasas de interés y en valores finales, hacen que los clientes tengan la necesidad de adquirir este servicio con cierta línea de financiación, teniendo en cuenta que los dos conservan su naturaleza el valor final y el riesgo es

distinto, ya que el aval maneja un valor por estudio y el descuento de cartera maneja un valor administrativo junto con una tabla de factores, siendo este último más costoso; sin embargo, según la línea de financiación, el tiempo y el título del valor girado, se puede escoger a conveniencia como el cliente final lo desee, saliendo favorecido este y garantizando la operación a Finaval S.A.S.

*Gráfica 8. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa?*



Fuente: Los autores. 2016.

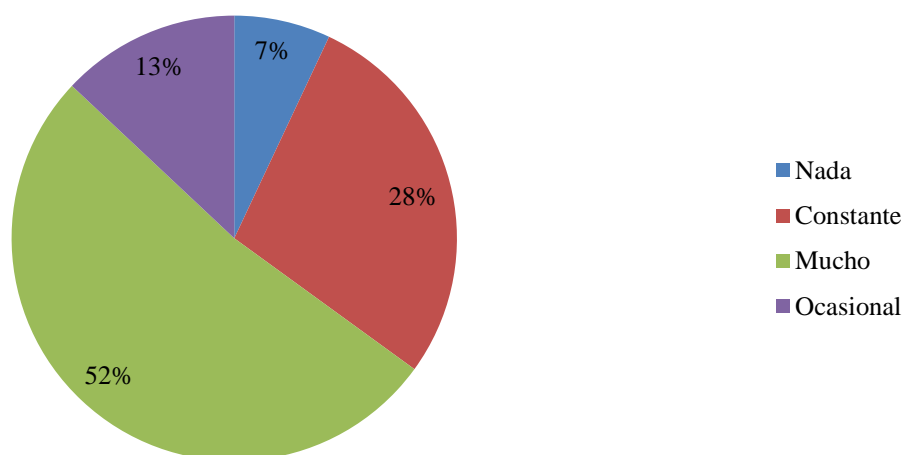
En la gráfica se observa que el 57% de los encuestados no tienen conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa; mientras que el 43% si tienen. Es importante resaltar que los aspectos corporativos de la empresa juegan un papel de relevancia, si se tiene en cuenta que estos son el proyecto de vida empresarial, es lo fundamental a lo que se dedica la organización.

De otra parte, la visión es lo fundamental que se quiere alcanzar, es la máxima aspiración a lograr, es el mayor anhelo, algo espectacular; es el más grande sueño que se quiere realizar, se

convierte en un deseo concreto que se quiere lograr, es algo que implica triunfo o un éxito; es decir, es como se quiere ver a la empresa a un futuro a corto, largo o mediano plazo.

Los aspectos corporativos para la empresa Finaval S.A.S., deben iniciar por identificar y definir los principios de la organización, entendidos estos según Serna (2004) el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de la empresa. Ellos definen aspectos que son importantes para la misma y que deben ser compartidos por todos sus integrantes., Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

*Gráfica 9. ¿Se realiza acompañamiento y asesoramiento al personal y afiliado?*



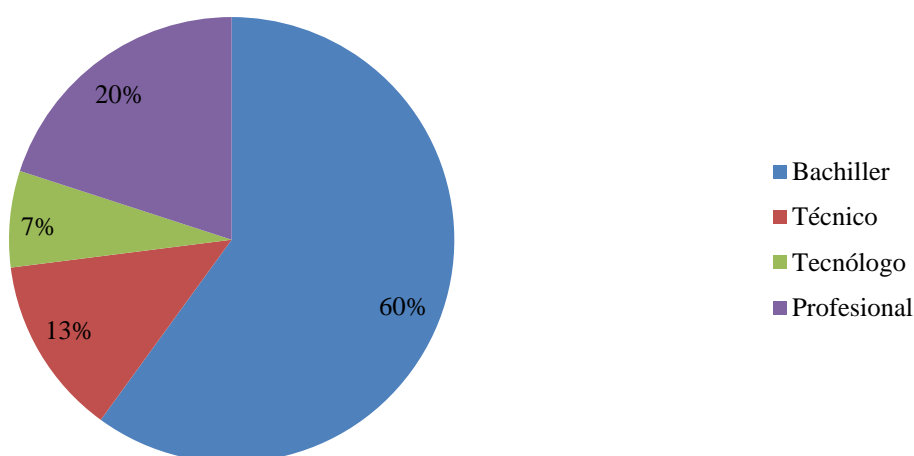
Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa ante la pregunta ¿se realizan acompañamiento y asesoramiento al personal y a los afiliados?, los encuestados respondieron en un 52% mucho; un 28% constantemente; 13% ocasionalmente y nada un con 7%. Es importante tener en cuenta que un buen acompañamiento y asesoramiento tanto al personal como a los afiliados, garantiza



agilidad en la información al momento dar respuestas de avales y mejorar el desempeño para lograr fidelización en los afiliados.

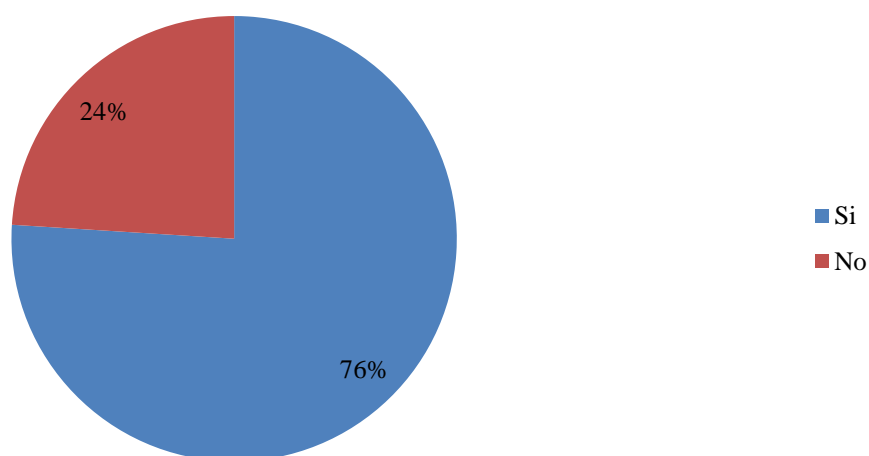
*Figura 4. Nivel educativo que posee.*



Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que un 60% de los encuestados son bachilleres, el 13% son técnicos, un 7% Tecnólogos; y el 20% son profesionales. Es de tener en cuenta que el nivel de educación es muy importante en una empresa, porque garantiza un crecimiento y un ambiente laboral diferente dentro de la misma debido al conocimiento y cultura adquirida en su proceso educativo y es notable el amplio compromiso y responsabilidad que se adquiere a nivel profesional y personal. Por ello es importante que la empresa Finaval S.A.S. fomente y cree los espacios para que el personal pueda continuar con su formación profesional, de esta manera el personal se convertirá en la clave fundamental para que la empresa sea más competitiva y productiva en el mercado.

*Gráfica 10. ¿Cree usted que existe buena comunicación entre el grupo que conforma la organización?*

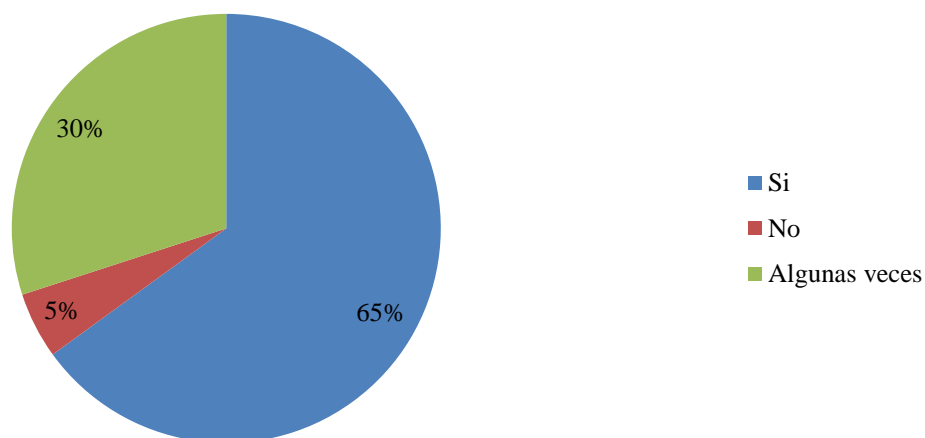


Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que el 76% de los encuestados asegura que existe una buena comunicación entre el grupo que conforma la organización; mientras que un 24% dice que no hay una buena comunicación. El factor comunicación le permitirá tanto a directivos como a colaboradores mantenerse informado sobre la estructura de la organización, sus procesos, sus tareas, desempeño y resultados. El conocimiento de la empresa permitirá a todos sus integrantes desempeñar su trabajo y establecer relaciones sociales, comerciales satisfactorias.

Por consiguiente, se espera todos sus integrantes tengan acceso y compartan información necesaria y útil sobre la empresa contribuyendo de esta manera a mejor desempeño de su razón social.

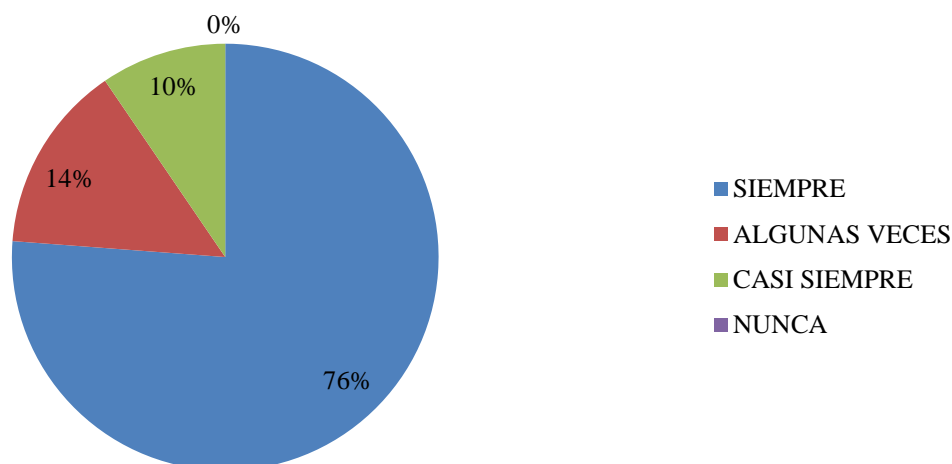
*Gráfica 11. ¿Cree usted se pueda lograr una mejor visión en los trabajadores de la organización para mejorar la productividad, capacitando y realizando actividades de integración, orientadas por la alta gerencia?*



Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que respecto a la pregunta ¿Cree usted se pueda lograr una mejor visión en los trabajadores de la organización para mejorar la productividad, capacitando y realizando actividades de integración, orientadas por la alta gerencia?, los encuestados manifiestan: si el 65%; no el 5% y algunas veces el 30%. Es importante que la capacidad de crear y compartir una imagen del o para el futuro, se convierta en una idea permanente y continua sobre el liderazgo. La grandeza de la empresa debe ser alcanzada planteándose metas, con valores y misiones que son compartidos por todos los colaboradores que integran la organización. De igual manera la visión compartida de la empresa Finaval S.A.S., debe girar entorno de carisma del líder; donde se persigue una meta elevada en todo momento, y lo que se necesita para traducir una visión individual en una visión compartida, solo es un conjunto de principios y prácticas rectoras. La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro. Al dominar esta área, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión por sincera que sea.

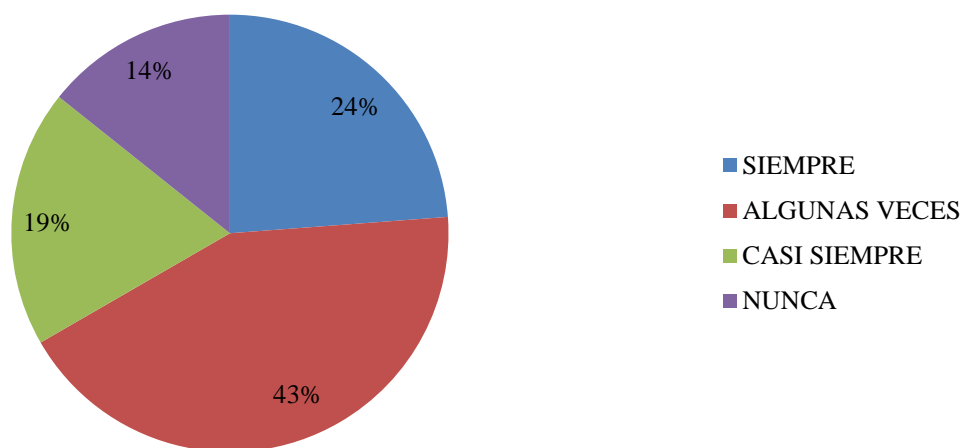
*Gráfica 12. ¿Considera usted que existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender?*



Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que el 76% de los encuestados dicen que siempre existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender; mientras que el 14% dice algunas veces y un 10% casi siempre. Es conveniente establecer que aprender, aprender dentro del círculo empresarial significa que hay q mejorar las aptitudes para conocer más y poder desempeñarse laboral y profesionalmente mejor. De ahí que una alternativa muy relevante para lograrlo es estar bien informado, que no es tener o poseer muchos datos, ni saber dónde está la información. Es mucho más; de los datos hay que pasar a su integración significativa, información propiamente dialogando, para llegar a convertir la comunicación e información en conocimiento y de esta manera transformar la conducta en la práctica productiva permanentemente. Por ellos hay que saber, saber hacer y hacer.

*Gráfica 13. ¿Considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización?*

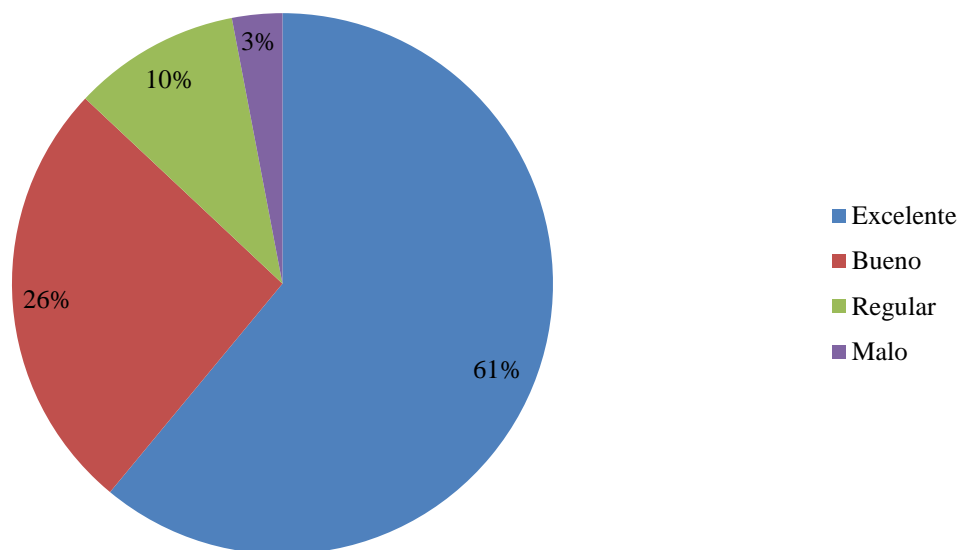


Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa ante la pregunta considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización el 43% dijo que algunas veces; mientras que el 24% respondió siempre; el 19% dijo casi siempre y el 14% nunca. En este aspecto se debe tener claro que los procesos de cooperación en los que se manifiesta colaboración, compañerismo y amistad entre los colaboradores, así como la dinámica de los grupos de trabajo, propicia mejor desempeño y resultado. Por tanto si los colaboradores establecen procesos de apoyo y colaboración en su interacción laboral, unen esfuerzos, se integran en sus competencias para trabajar en forma conjunta para alcanzar metas y cumplir con los resultados. La calidad de las relaciones interpersonales puede afectarse por conflictos que son consecuencia de diferencias de opinión entre las personas quienes las solucionan de común acuerdo. Cuando el colaborador se enfrenta a situaciones difíciles en su trabajo, establecen relaciones de apoyo, colaboración con el propósito de integrar esfuerzos para alcanzar resultados; de otro lado, el conocimiento de las personas sobre los objetivos de la empresa, su cargo o novedades les permite mayor cohesión laboral y social.

### 6.1.2 Encuesta dirigida a los afiliados de la empresa Finaval S.A.S.

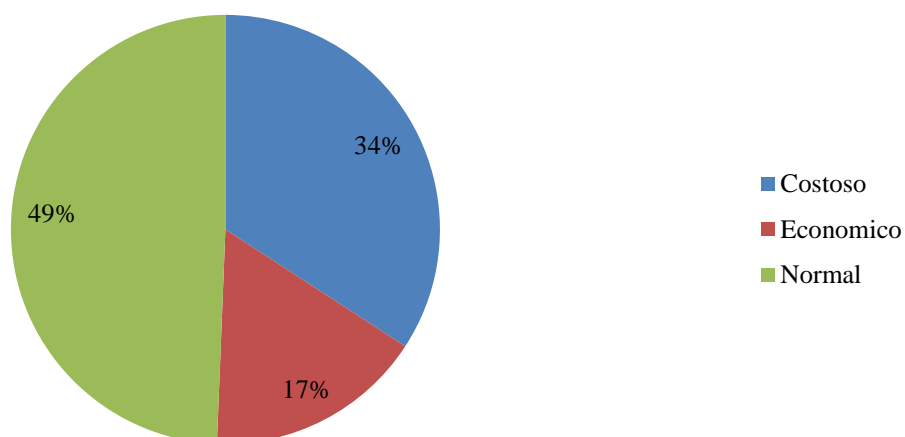
*Gráfica 14. ¿Califique la amabilidad y atención del servicio recibido en la empresa Finaval S.A.S?*



Fuente: Los autores. 2016.

En cuanto a la pregunta ¿Califique la atención del servicio recibido en la empresa FINAVAL S.A.S? manifiestan: Excelente el 61%; buena 26%, un 10% regular y malo con un 3%. Gracias a la excelente plataforma con la que cuenta la empresa FINAVAL S.A.S. los afiliados encuentran una respuesta más ágil y rápida frente a sus solicitudes, lo que permite que los afiliados tengan un alto nivel de satisfacción a la hora de adquirir el servicio.

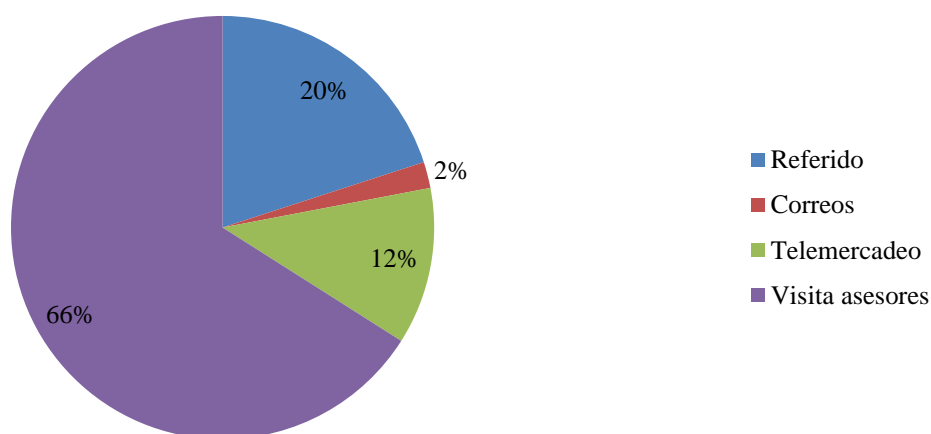
*Gráfica 15. ¿Considera que el valor administrativo de los servicios en la empresa Finaval S.A.S., es?*



Fuente: Los autores. 2016.

La gráfica muestra que el 49% dijo que los precios de los servicios es normal; mientras que el 34% es costoso y el 17% económico.

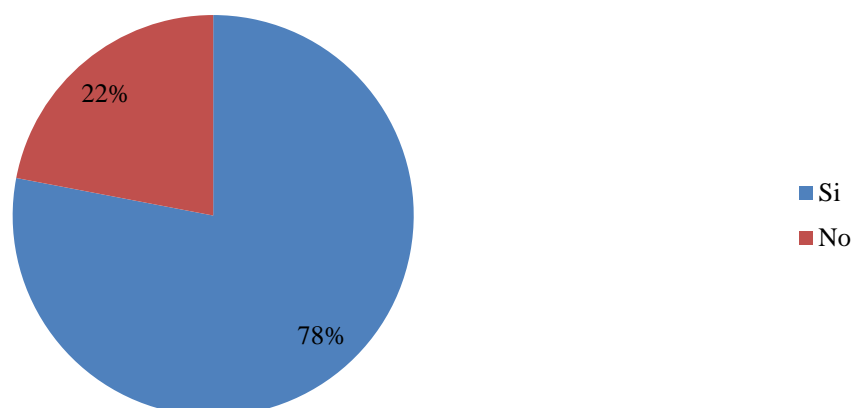
*Gráfica 16. ¿Por qué medio conoció los servicios de Finaval S.A.S?*



Fuente: Los autores. 2016.

En la gráfica se observa que el 20% dijo que conoció los servicios de Finaval por medio de referidos; el 2% por correos, el 12% por telemarketing y el 66% visita asesores.

*Gráfica 17. ¿Finaval es su aliado más oportuno para financiar sus operaciones de aval?*



Fuente: Los autores. 2016.

La gráfica muestra que en cuanto a la pregunta ¿Finaval es su aliado más oportuno para financiar sus operaciones de aval? Los encuestados consideran que si el 78% y no el 22%.



### 6.1.3 Matriz Dofa.

| Debilidades   | Oportunidades   | Fortalezas   | Amenazas  |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Carece de promoción y publicidad agresiva.</li> <li>Existe desconocimiento de los aspectos corporativos por parte de todos los colaboradores que integran la empresa.</li> <li>Gerencia activa de forma empírica.</li> <li>No aplica indicadores de gestión.</li> <li>No ofrece oportunidad de capacitación y desarrollo a los trabajadores.</li> <li>Pocos asesores comerciales para la cobertura local.</li> <li>Músculo financiero limitado que impide realizar negociación a mayor plazo y menor tasa de interés.</li> <li>Poca oportunidad para formación profesional.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento poblacional de Villavicencio.</li> <li>Necesidad de una mayor fuerza de asesores.</li> <li>Excelentes relaciones con afiliados.</li> <li>Apertura de nuevos mercados.</li> <li>Mejorar la imagen y prestigio corporativo.</li> <li>Oportunidad de adquirir nuevos afiliados.</li> <li>Mejorar el servicio prestado a los afiliados.</li> <li>Alianza hacia nuevos segmentos de mercado.</li> <li>Invertir en la plataforma.</li> <li>Búsqueda de inversionistas.</li> <li>Mejoramiento de tasa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cubrimiento total del mercado local.</li> <li>Existe sentido de pertenencia por parte del personal.</li> <li>Imagen local, y ubicación.</li> <li>Conocimiento del sector.</li> <li>Cultura financiera de la empresa.</li> <li>Visión de futuro.</li> <li>Excelentes relaciones comerciales.</li> <li>Conocimiento de la competencia.</li> <li>Respuesta mediante la plataforma.</li> <li>Portafolio de servicios amplio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Competencia fuerte.</li> <li>Cartera de aval no recuperable.</li> <li>Pérdida de afiliados.</li> <li>Competidores con tasas más económicas.</li> <li>Bajo grado de satisfacción del afiliado.</li> <li>Inestabilidad de la situación económica.</li> <li>Competencia desleal.</li> <li>Políticas tributarias.</li> <li>Fallas del ordenador de la plataforma.</li> </ul> |

Fuente: los autores. 2016.

#### 6.1.4 Análisis Dofa.

| <b>Estrategia FO</b>   | <b>Estrategias FA</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los afiliados potenciales y adquirir nuevos.</li> <li>• Diversificación y desarrollo de nuevos servicios acordes con las expectativas y necesidades de los afiliados.</li> <li>• Identificar las fortalezas y debilidades de la competencia.</li> <li>• Presentación de indicadores de gestión.</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar programas de servicio al afiliado para mantener su lealtad.</li> <li>• Preparar estrategias de mercado para mejorar ante la competencia.</li> <li>• Establecer estrategias de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Establecer mayor ventaja competitiva frente a los servicios de la competencia.</li> </ul> |
| <b>Estrategia DO</b>   | <b>Estrategia DA</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la plataforma.</li> <li>• Aplicar indicadores de gestión y proyecciones financieras a mediano y largo plazo.</li> <li>• Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo a sus trabajadores.</li> <li>• Aplicar promoción y publicidad agresiva.</li> <li>• Fortalecer el portafolio de servicios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar conservar los afiliados con una mejor cuota de administración.</li> <li>• Fortalecer compañías promocionales y publicitarias.</li> <li>• Establecer un mayor posicionamiento de los servicios en el mercado.</li> <li>• Mejorar las tasas de interés.</li> <li>• Conservación de aliados financieros.</li> </ul>                                 |

Fuente: los autores. 2016.

### 6.1.5 Matriz De Evaluación Del Factor Interno (MEFI) Empresa

| <b>Factor interno clave</b>                  | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultado ponderado</b> |
|--|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Apertura nuevo mercados                      | 0.12               | 4                    | 0.48                       |
| Carece de promoción y publicidad agresivas   | 0.13               | 2                    | 0.26                       |
| Implantación de los procesos internos        | 0.14               | 3                    | 0.42                       |
| Tiempo de respuesta en la plataforma         | 0.14               | 4                    | 0.56                       |
| Tasas más flexibles que el líder del mercado | 0.18               | 4                    | 0.72                       |
| Poca oportunidad para formación profesional  | 0.15               | 2                    | 0.30                       |
| No aplica indicadores de gestión             | 0.14               | 2                    | 0.28                       |
| <b>TOTAL</b>                                 | <b>1.00</b>        |                      | <b>3.02</b>                |

Fuente: los autores. 2016.

|                           |                           |
|---------------------------|---------------------------|
| Debilidad importante<br>1 | Fortaleza menor<br>3      |
| Debilidad menor<br>2      | Fortaleza importante<br>4 |

De acuerdo con el resultado obtenido (3.02) podemos concluir que la empresa de acuerdo al resultado que es superior 2.5 tiene fortalezas más fuertes e influyentes para el desarrollo exitoso de su actividad económica.

Entre esos podemos resaltar el alto nivel en el tiempo de respuesta para los afiliados y ofrecer agilidad en el servicio en los servicios prestados a los afiliados.

### 6.1.6 Matriz De Evaluación Del Factor Externo Empresa

| <b>Factor externo clave</b>             | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultado ponderado</b> |
|---|--------------------|----------------------|----------------------------|
| Conocimiento del sector                 | 0.14               | 4                    | 0.56                       |
| Cubrimiento total del mercado local     | 0.15               | 4                    | 0.60                       |
| Portafolio de servicios amplio          | 0.12               | 3                    | 0.36                       |
| Excelentes relaciones comerciales       | 0.18               | 4                    | 0.72                       |
| Cartera de aval no recuperable          | 0.15               | 2                    | 0.30                       |
| Pérdida de afiliados                    | 0.12               | 1                    | 0.12                       |
| Inestabilidad de la situación económica | 0.14               | 2                    | 0.28                       |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>1.00</b>        |                      | <b>2.94</b>                |

Fuente: los autores. 2016.

|                         |                             |
|-------------------------|-----------------------------|
| Amenaza importante<br>1 | Oportunidad menor<br>3      |
| Amenaza menor<br>2      | Oportunidad importante<br>4 |

La empresa se encuentra estable frente a las amenazas externas del mercado y la competencia, se debe seguir fortaleciendo la búsqueda de afiliados, ya que, aunque cuentan con buen resultado en la participación del mercado, Se debe aprovechar oportunamente este para seguir abarcando nuevos afiliados.

### *6.1.7 Matriz De Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)*

#### **Fortaleza financiera:**

- Musculo financiero
- Caja menor
- Apalancamiento financiero
- Ingreso diario económico
- Ganancia en pronto pagos

#### **Ventaja Competitiva**

- Segmento específico de mercado
- Lealtad de mercado específico
- Repuesta inmediata por red
- Amplitud de afiliados
- Negocio competitivo

#### **Estabilidad ambiental**

- Tasas de interés flexibles
- Acompañamiento afiliados
- Actualizaciones constantes en la plataforma
- Competencia regional
- Alta competencia

#### **Fortaleza industrial**

- Diversificación en sectores de mercados

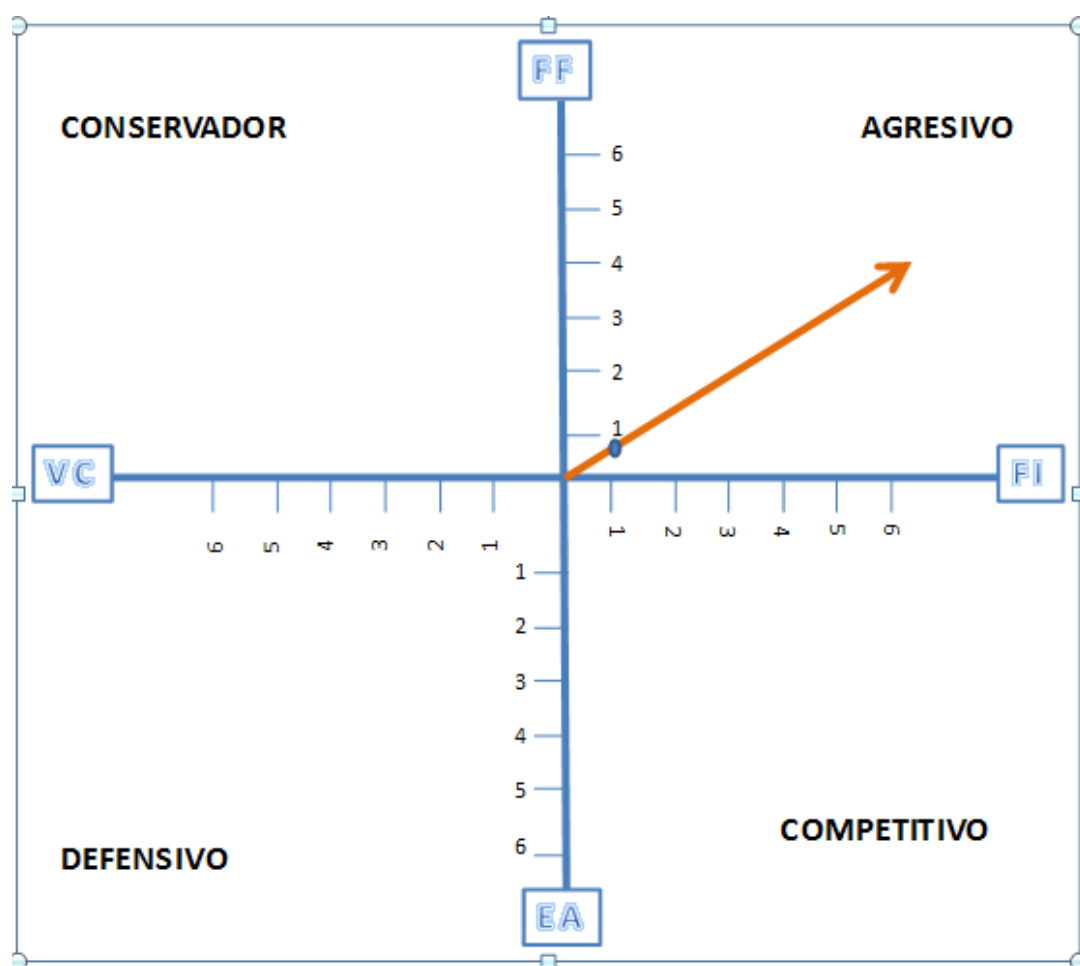
- Alta productividad
- Estabilidad financiera
- Recursos tecnológicos
- Capital en movimiento

| <b>Fortaleza financiera</b>                 | <b>Calificacion</b> | <b>Ventaja Competitiva</b>              | <b>Calificacion</b> |
|---|---------------------|---|---------------------|
| Musculo financiero                          | 4                   | Segmento especifico de mercado          | -2                  |
| Caja menor                                  | 2                   | Lealtad de mercado especifico           | -2                  |
| Apalancamiento financiero                   | 4                   | Repuesta inmediata por red              | -4                  |
| Ingreso diario económico                    | 3                   | Amplitud de afiliados                   | -4                  |
| Ganancia en pronto pagos                    | 2                   | Negocio competitivo                     | -3                  |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>3</b>            | <b>TOTAL</b>                            | <b>-3</b>           |
| <b>Estabilidad ambiental</b>                |                     | <b>Fortaleza industrial</b>             |                     |
| Tasas de interés flexibles                  | -3                  | Diversificación en sectores de mercados | 3                   |
| Acompañamiento afiliados                    | -2                  | Alta productividad                      | 3                   |
| Actualizaciones constantes en la plataforma | -2                  | Estabilidad financiera                  | 4                   |
| Competencia regional                        | -3                  | Recursos tecnológicos                   | 2                   |
| Alta competencia                            | -2                  | Capital en movimiento                   | 2                   |
| <b>TOTAL</b>                                | <b>-2.4</b>         | <b>TOTAL</b>                            | <b>2.8</b>          |

Fuente: los autores. 2016.

Vector direccional eje X: 1

eje Y: 0.6



Fuente: los autores. 2016.

De acuerdo a la matriz PEYEA, Finaval Villavicencio se encuentra en el cuadrante agresivo, lo que indica que en este momento en el mercado sus estrategias son agresivas para impulsar sus servicios, pueden tomar mayor fuerza para obtener más afiliados, ya que la economía de la región tiene un alto crecimiento en los diferentes sectores del mercado y es una gran oportunidad de incursionar en ellos.

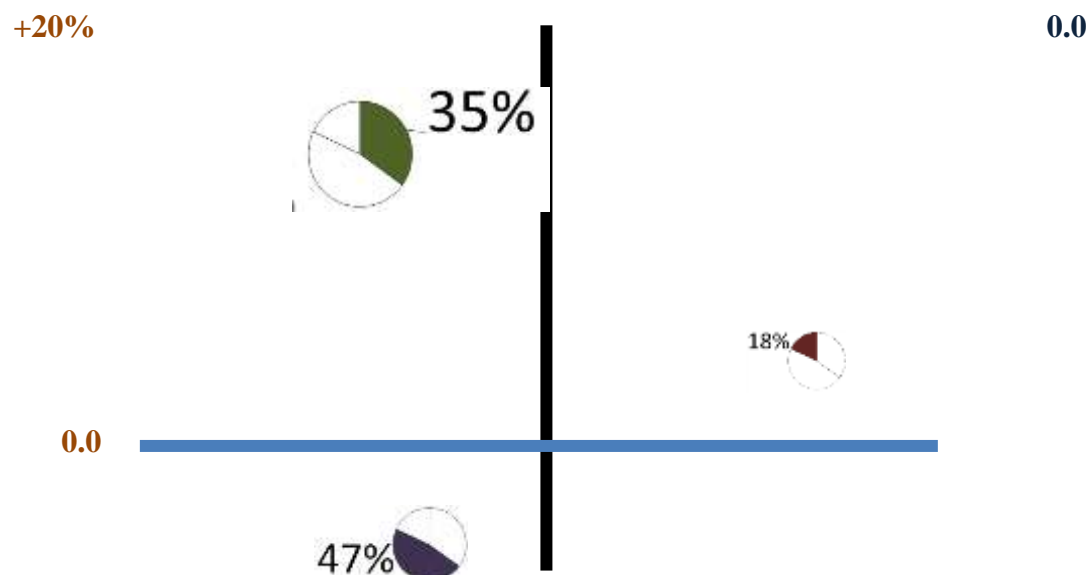
### 6.1.8 Matriz (MGCB)

Por medio de esta matriz del grupo consultor de Boston (MGCB) que nos permite detectar la ubicación matricial de las líneas de productos de la empresa Finaval Villavicencio. Y finalmente determinar actividades que permitan el mejoramiento de la empresa y sus servicios según la ubicación de estos en el cuadrante.

| FINAVAL VILLAVICENCIO          |                      |              |                    |                             |             |
|--------------------------------|----------------------|--------------|--------------------|-----------------------------|-------------|
| Año                            | Trimestre            |              | Ventas en millones | Ventas anuales              |             |
| Descuento Cartera              | 1                    |              | 150.000            | 494.000                     |             |
|                                | 2                    |              | 128.000            |                             |             |
|                                | 3                    |              | 113.000            |                             |             |
|                                | 4                    |              | 103.000            |                             |             |
| Aval                           | 1                    |              | 50.000             | 167.000                     |             |
|                                | 2                    |              | 48.000             |                             |             |
|                                | 3                    |              | 37.000             |                             |             |
|                                | 4                    |              | 32.000             |                             |             |
| Cartera Prejuridica y Jurídica | 1                    |              | 20.000             | 57.000                      |             |
|                                | 2                    |              | 15.000             |                             |             |
|                                | 3                    |              | 12.000             |                             |             |
|                                | 4                    |              | 10.000             |                             |             |
| TOTAL                          |                      |              | 718.000            |                             |             |
|                                |                      |              |                    |                             |             |
| División                       | Ingresos en Millones | % de ingreso | % de utilidades    | Participación en el mercado | Crecimiento |
| Descuento de Cartera           | 494.000              | 68,80%       | 35%                | 65%                         | 12%         |
| Aval                           | 167.000              | 23,26%       | 47%                | 55%                         | -4%         |
| Cartera Prejuridica y Juridica | 57.000               | 7,94%        | 18%                | 30%                         | 5%          |

Fuente: los autores. 2016.





Fuente: los autores. 2016.

**Estrellas:** La sección de descuento de cartera se encuentra en la cuadrante estrella de la matriz (MGCB) porque cuenta con una oportunidad de crecimiento de negocio dando mayor rentabilidad frente a las otras secciones de la compañía ayudando a generar mayores utilidades para la empresa y una amplia participación en el mercado.

**Vacas lecheras:** La sección de aval se encuentra en el cuadrante de vacas lecheras ya que no se necesita de un gran flujo de caja y mayor rotación para tener gran rentabilidad a la compañía, no requiere de posicionamiento en el mercado para generar grandes rubros de negocio

**Interrogante:** La sección de cartera pre jurídica y jurídica se ubica dentro del cuadrante interrogante de la matriz (MGCB) debido a su baja participación en el mercado y poca recuperación de cartera, requieren de un nuevo planteamiento estratégico y generar ideas de promoción y publicidad que facilite la penetración en el mercado de este servicio.

## 6.2 Estrategias de marketing para la empresa Finaval S.A.S., de Villavicencio



Fuente: Armstrong & Kotler (2013).

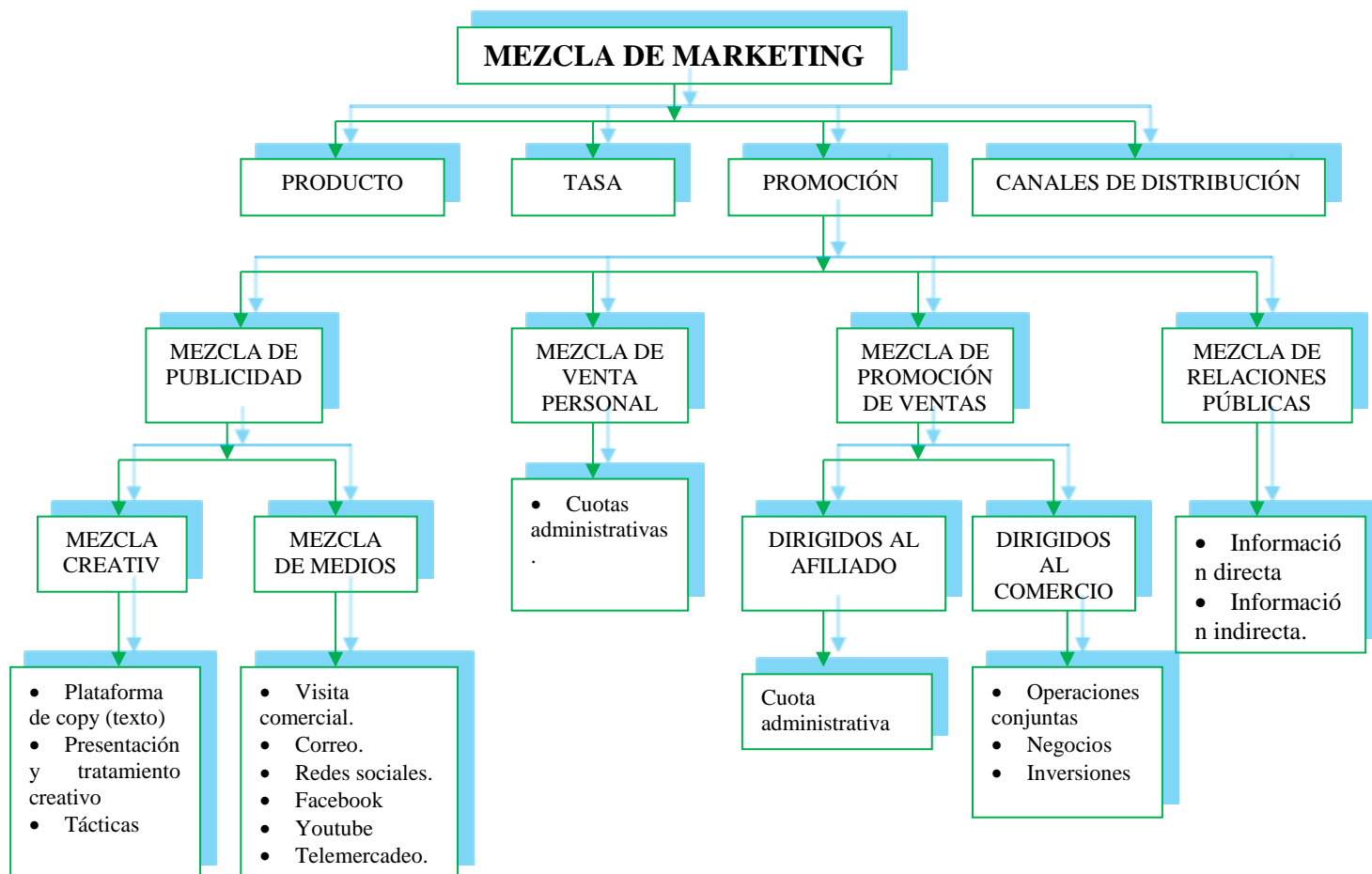
Observación. El establecimiento de las estrategias de marketing, basada en los autores Armstrong & Kotler (2013), contribuyen de manera significativa para que la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio, tenga en cuenta los siguientes aspectos: el posicionamiento permitirá que la marca se diferencie a partir de las características de los servicios, obteniendo beneficios deseables y valores para sus afiliados.

En cuanto a la estrategia de los servicios, conlleva que a medida se afiance la conciencia y aumente la disponibilidad de afiliados, beneficiando de esta manera a los clientes. De ahí, que todos los aspectos de la mezcla de marketing serán consistentes con la marca. Las tasas deben ser competitivas, de ahí el cuidado de no posicionarse como una alternativa de menor interés, y se establecen acorde con la demanda y oferta, teniendo en cuenta las tasas de la competencia.

Para las estrategias de comunicación se recomienda emplear una estrategia de comunicación asertiva. Con respecto a la estrategia de comunicación de marketing, los recursos promocionales actualmente se centran en áreas a saber: marketing online y móvil; promociones comerciales.

En cuanto a la investigación de marketing, se recomienda supervisar las estrategias de promoción con enfoque online que permita llegar en forma efectiva a los afiliados meta.

### 6.3 Evaluación de la mezcla promocional (producto, tasa, promoción y plaza)



Fuente. Los autores. 2016.

**Observación.** La evaluación de la mezcla del servicio, permite indicar que el servicio presenta un número de elementos fundamentales para su debida comercialización, entre ellas se relaciona las siguientes:

Características, marca, precio, servicio. Además, incluye que son todos los servicios que ofrece la empresa, costa de amplitud, profundidad y consistencia. Pretende satisfacer una necesidad; y se debe encontrar dentro de la línea de servicio.

En cuanto a su imagen se refiere, conlleva a la representación mental de servicio; a la creencia que tiene el cliente sobre el servicio, asociación que los clientes efectúan hacia los servicios; y representación virtual del mismo. Por tanto, los beneficios que brinda el servicio presentan los siguientes aspectos: servicio genérico, esperado, potencial, aumentado, básico o sustancial.

La evaluación de la fuerza de tasa debe contener fuentes de información prácticas y técnicas que a través de las quejas, encuestas y ventas se pueda lograr una evaluación que genere: rendimiento, comparación con otros vendedores, satisfacción de los clientes, conservación de la cartera de clientes e ingreso de nuevos clientes.

De igual manera dentro de las etapas del servicio de venta la empresa debe tener en cuenta la búsqueda y evaluación de asesores; pre acercamiento, acercamiento, presentación y muestra de portafolio (atención, interés, deseo y acción), superación de objeciones, cierre de negocios y seguimiento.

#### 6.4 Plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S. de Villavicencio

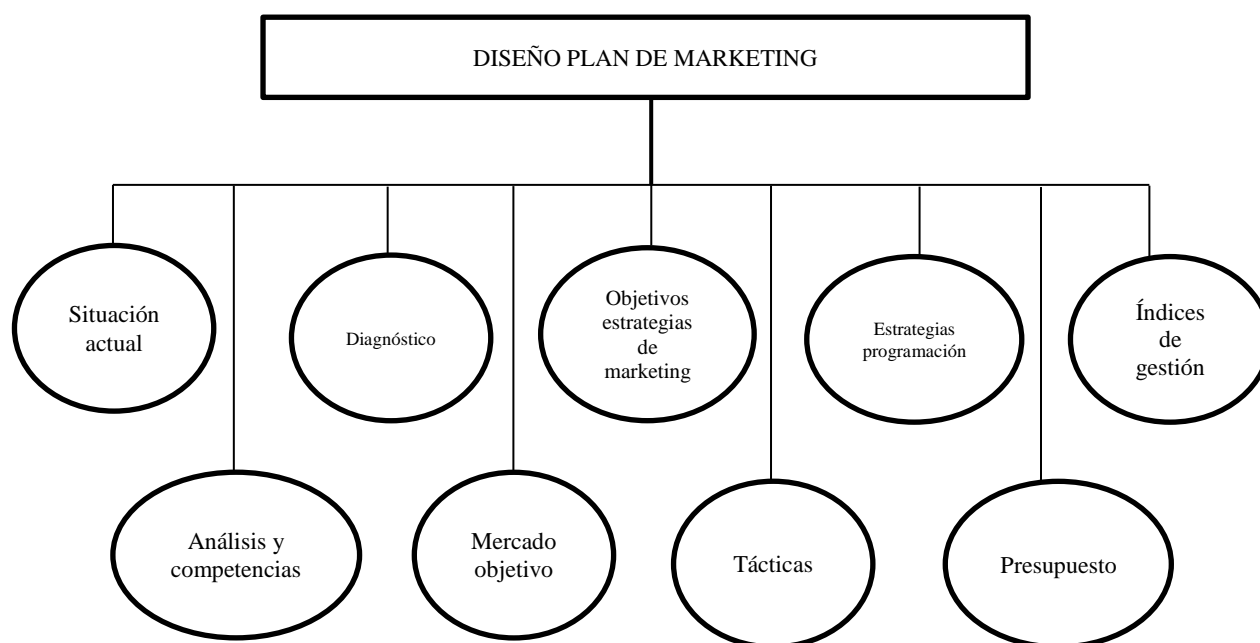
A continuación se establece los lineamientos del diseño de marketing, para que sea acogido por la empresa FINAVAL de Villavicencio. Sin embargo, se considera relevante indicar algunos aspectos concernientes a la naturaleza de la empresa como información complementaria de la misma.

Este plan de marketing busca un aumento significativo en los avales de un 15% con relación al último balance. Aumento en las utilidades y un incremento de sus afiliados en un 15%, este incremento es factible debido a las condiciones económicas, competitivas y planificación.

##### *6.4.1 Propuesta diseño plan de marketing para la empresa Finaval de Villavicencio.*

Elaborar un plan de marketing resulta beneficioso si se tiene en cuenta que la empresa contará con un esquema general y aunque presenta diversas características y necesidades; por lo tanto debe ser claro, preciso y conciso. En este sentido su contenido permite establecer los siguientes aspectos básicos fundamentales: análisis de la situación actual o análisis Dofa, análisis de la competencia, diagnóstico, mercado objetivo, objetivos estratégicos de marketing, tácticas estratégicas, programas de acción, presupuesto, e índices de gestión, seguimiento y control. Ver a continuación ilustración de las acciones o pasos anteriormente mencionados.

*Figura 5. Diseño del plan de marketing.*



Fuente: los autores. 2016.

Situación actual: es importante indicar que la empresa Finaval de Villavicencio, con respecto a la administración de recursos humanos; cuenta con un área para gestionar, el personal que ingresa a la empresa, la función de administración de personal se lleva de manera práctica y técnica a través de un proceso de vinculación de personal básico, donde generalmente se aplica para la adquisición de los perfiles el sistema por recomendaciones.

A nivel de aplicación tecnológica, la empresa realiza actividades encaminadas a su sistematización (plataforma), situación que genera ventajas en cuanto a inversión se refiere. Por ello cabe resaltar la máxima del padre de la administración moderna Drucker (2006), quien establece: “persona o institución que no cambie al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio.... Entonces o cambio o me cambian”.

En cuanto a los afiliados se refiere, cabe señalar que corresponde a la comunidad en general del municipio de Villavicencio, quienes se encuentran en la empresa toda una gama de servicios relacionados con el sector. Sin embargo, se hace necesario potencializar al talento humano que la integra y caracterizarlos de que el afiliado es el rector de la empresa y por ello, el compromiso conlleva a satisfacer de manera ágil y oportuna todas sus expectativas y necesidades.

En este orden de ideas, se destaca con base en los resultados obtenidos el análisis DOFA, que permitió identificar los puntos fuertes y débiles que posee la empresa.

Objetivos del plan de marketing:

Objetivo general: ofrecer un servicio, por medio del cual pueda influir, estimular, informar y persuadir a afiliados. Para que conozcan, acepten, demanden y compren los servicios ofrecidos por la empresa.

Objetivos del servicio:

- a) Buscar mayor participación en el mercado para los servicios actuales mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
- b) Lograr incrementar los avales en el mercado de un 15%
- c) Planificar y proponer estrategias de desarrollo de los afiliados.



Objetivo de la comunicación:

- a) Se buscan clientes focos o profesionales de industria, comercio, para avalar operaciones.

Objetivos de tasas de interés:

- a) Aumentar el margen de utilidad de los servicios en un lapso de un año.
- b) Incrementar los avales en un 15%.

Objetivos de publicidad:

- a) Aumentar el presupuesto de publicidad.
- b) Establecer campañas de publicidad, para afiliados.
- c) Afiliar más clientes profesionales, para tener mayores operaciones de aval.

Estrategias de marketing: En esta sección el gerente prepara la estrategia de mercadotecnia general o el plan de acción para alcanzar los objetivos. Consta de estrategias específicas acerca de:

- a) Mercados meta
- b) Mezcla de marketing
- c) Presupuesto.

Se plantea las estrategias específicas para los elementos de la mercadotecnia *Marketing mix* de acuerdo con su naturaleza, posicionamiento, diversificación, crecimiento. Como son servicios nuevos, programas de tasa, publicidad, promoción para afiliados.

Diseñar los programas de servicios, tasa y comunicaciones, ideando estrategias, tácticas, presupuestos donde se detalla las actividades a realizar y costos para llevar a cabo el Plan de Mercadeo con su respectivo cronograma.

Estrategia de tasa: Se formulan las decisiones, que afectan la estructura de tasas de los servicios:

- a) Política de precios propia y de la competencia.
- b) Margen de utilidad unitaria mínimos, para cubrir inversión, gastos fijos y rendimiento mínimo.
- c) Posibilidad de que las tasas fijadas, brinden a los servicios mayor accesibilidad. Y una penetración rápida al mercado.
- d) Posibilidad de ampliación del mercado.
- e) Determinar el porcentaje de tasas que se van a manejar en avales, establecer los plazos y una política de cartera.

Estrategia de venta: Plantear las formas específicas en que se va a lograr los volúmenes de afiliados teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- a) Afiliados actuales.

- b) Afiliados que requiere un esfuerzo de venta
- c) Identificación de afiliados potenciales, y formas de contactarlos.
- d) Características del servicio: calidad y servicio.

Para identificar los afiliados potenciales, se utilizarán listados empresariales. En los próximos dos años de las S.A.S., tendrán parte activa en la fuerza de asesores, donde dedicarán tiempo para la visita de los afiliados y la actividad de mercadeo.

Estrategia promocional: Son todos los mecanismos de promoción que la empresa utilizará, para informar a los afiliados sobre el servicio, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos para su análisis y diseño:

- a) Medios utilizados para atraer la atención de los posibles afiliados (plataforma).
- b) Propuesta comercial.
- c) Mecanismos de apoyo a la fuerza de asesores.

Políticas de servicios: Aquí considerar los siguientes aspectos:

- a) Condiciones de la calidad de servicios.
- b) Tipo de servicios brindados a los afiliados.
- c) Diferentes formas de atención a los afiliados.

Estrategias o tácticas de ventas: Aquí se analiza cómo se hará la venta. En este caso utilizar la propia fuerza de asesores. Analizar también como entrenarlos y como remunerarlos.

Programas de acción: Hace referencia a los programas específicos de acción que respondan a las siguientes preguntas: ¿Que se hará? ¿Cuándo? ¿Quién es el responsable para hacerlo? ¿Cuánto costará?

Cuadro 2. Cronograma de actividades.

| ESTRATEGIAS   | ACCIONES  | 12 meses<br>o 52<br>semanas                 | FECHA<br>INICIO   | FECHA<br>FINALIZ<br>ACIÓN | RESPONSAB<br>LE   | PRESUP<br>UESTO |
|---|---|---|-------------------|---------------------------|---|-----------------|
| Estrategias de servicios.<br>Dirigida a clientes y canales,<br>manejo de clientes especiales.                           | Visitas personalizadas.<br><br>Intensificar la promoción de<br>ventas.  | Las fecha<br>muestran<br>cuando<br>comienza | Agosto<br>20-2016 | Agosto<br>20-2017         | Asesores<br>Analistas<br><br>Gerente.<br>Director<br>Director<br>comercial. | \$<br>1.300.000 |
| Promover la venta de avales y<br>por plataforma.  | Portafolio de servicios.  | Se revisan                                  |                   |                           |   |                 |
| Fortalecer servicios.   | Visitas, empresariales gestión<br>telefónica, gestión virtual.  | Mes o<br>trimestre                          |                   |                           |   |                 |
| Llevar portafolios de servicios a<br>las diferentes empresas.   | POP: se hará una<br>demostración de efectividad y<br>calidad cada mes con el apoyo<br>de servicios ofrecidos.<br><br>Asignación de citas. |   |                   |                           |   |                 |
| Estrategias de comercialización<br>Establecer alternativas de<br>penetración, alternativas de<br>comercialización.      | Implementación y utilización<br>de plataforma.<br><br>Fortalecer los servicios.   |   | Agosto<br>20-2016 | Agosto<br>20-2016         | Gerente<br>administrador  | \$900.000       |
| Estrategia de servicios.  | Hacer alianzas con empresas<br>del sector.  |   |                   |                           |   |                 |
| Estrategias de tasas  | Alianza con otras empresas.   |   | Agosto<br>20-2016 | Agosto<br>20-2016         | Gerente<br>Administrador.   |                 |
| Alianzas estratégicas.  | Fijación de tasas de lista,<br>descuentos por volúmenes de<br>venta, financiación de pagos y<br>condiciones de crédito                    |   |                   |                           |   |                 |
| Presentar un análisis<br>competitivo de tasas.  |   |   |                   |                           |   |                 |
| Estrategias de comunicación   | Página Web Redes sociales.<br>Facebook, Twiter.   |   | Agosto<br>20-2016 | Agosto<br>20-2016         | Gerencia  | \$<br>1.000.000 |
| Utilizar medios de<br>comunicación plataformas.   |   |   |                   |                           |   |                 |
| Uso de las tic`s  |   |   |                   |                           |   |                 |
| Estrategias de servicio<br>Relación, control y seguimiento<br>de los procedimientos para<br>otorgar calidad y Servicio. | Post venta asesores.  |   | Agosto<br>20-2016 | Agosto<br>20-2016         | Analistas<br>Asesores   | 0               |

Fuente: los autores. 2016.

Finalmente, se determinó la medición efectiva de las estrategias planteadas con base en los siguientes indicadores:

### Indicadores de gestión del plan de mercadeo:

- Aumento de los afiliados en un 15%.
- Incremento de avales en un 15%
- Mantenimiento de afiliados.

d) Incremento capacitaciones afiliados.

Presupuesto: \$18.780.000

| Concepto             | Valor Mensual    | Valor Anual       | Porcentaje |
|----------------------|------------------|-------------------|------------|
| Asesor               | 700.000          | 8.400.000         | 44.7       |
| Material POP         | 41.000           | 492.000           | 2.6        |
| Plan Postpago        | 54.000           | 648.000           | 3.5        |
| Viáticos Asesor      | 200.000          | 2.400.000         | 12.8       |
| Plataforma           | 500.000          | 6.000.000         | 31.9       |
| Viáticos capacitador | 50.000           | 600.000           | 3.2        |
| Papelería Empresa    | 20.000           | 240.000           | 1.3        |
| <b>Total</b>         | <b>1.565.000</b> | <b>18.780.000</b> | <b>100</b> |

Fuente: los autores. 2016.

Retorno de la inversión (ROI)

| Año  | Ventas anuales | Incremento del 15% | Diferencia |
|------|----------------|--------------------|------------|
| Aval | 167.000.000    | 192.050.000        | 25.050.000 |

$$\text{ROI} = \frac{25.050.000 - 18.780.000}{18.780.000} = 0.33 \times 100 = 33\%$$

Por cada peso que se invierte, se obtienen 33 centavos de retorno

**Evaluación y control.** Los planes se realizan para cumplirlos por lo tanto es fundamental desde el comienzo el buen desempeño de las políticas implementadas. En cuanto se ha puesto en marcha el plan de marketing, el proceso de evaluación del mismo debe comenzar, es decir, hay que ir midiendo el desarrollo para hacer los ajustes necesarios ante las desviaciones, para asegurar el logro de las metas. Se trata de analizar el comportamiento, en términos de ventas,

participación, etc., y compararlo con lo planeado, para identificar posibles problemas, estudiar desviaciones y proporcionar los medios para acciones correctivas.

Por ello, el plan de marketing realizado no sólo debe servir como una herramienta de coordinación, sino también como un mecanismo de control. Para implementar esto deben considerarse: las medidas de desempeño que van a monitorearse; comparación entre el desempeño real y el planeado en intervalos determinados de tiempo; especificar los grados de aceptabilidad de desviación; identificar las implicaciones de esas desviaciones y hacer las modificaciones pertinentes.

El proceso de evaluación, al igual que en la supervisión de asesores y analistas, es esencialmente una tarea que implica las siguientes etapas:

- a) Descubrir qué pasó; obteniendo hechos, comparando los resultados reales con metas presupuestadas para determinar en dónde difieren.
- b) Determinar por qué pasó; cuáles factores específicos del programa de marketing influyeron y determinaron los resultados obtenidos.
- c) Decidir qué debe hacerse; es decir, hacer las correcciones y mejoras que permitan mejores resultados.
- d) La evaluación y el control proporcionando la oportunidad de conocer en qué medida se cumplen los objetivos y metas propuestos en el plan, pero también resulta interesante medir el desempeño de la empresa en relación con cuatro indicadores: eficiencia, efectividad, equidad y respuesta.
- e) Eficiencia, evalúa la razón de rendimiento sobre los recursos utilizados. Algunos ejemplos son el retorno de la inversión, la productividad de las ventas o la rentabilidad de las mismas.

- f) Efectividad, calcula en qué grado se han alcanzado las metas, es decir, el logro de participación en el mercado, el crecimiento o la satisfacción de las expectativas de los clientes o propietarios.
- g) Equidad: mide cómo se desarrollan las actividades de una empresa con respecto a sus grupos de interés, como propietarios, colaboradores, clientes y su responsabilidad social.
- h) Respuesta: capacidad para satisfacer las demandas que tiene la empresa, en términos de quejas, satisfacción de clientes, desarrollo de nuevos servicios e innovaciones en procesos, métodos o sistemas.

Sin embargo, hay que tener cuidado en no confundir las estrategias con la ejecución y con los resultados, ya que a veces no se cumplen los objetivos, no por estrategias equivocadas, sino por la puesta en marcha de ellas. Cuando no se esté seguro de las causas de un mal desempeño en marketing, se deberían examinar las prácticas antes de hacer cualquier otro ajuste. Un análisis cuidadoso de las preguntas de tipo cómo, enfocadas a la implementación, con frecuencia permite identificar una ejecución equivocada culpable de problemas que dan la impresión de ser estratégicos.

En resumen, el plan de marketing es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Esto permite y facilita estimular el pensamiento sistemático acerca del futuro, mejorar la coordinación, establecer estándares de desempeño, bases para la toma de decisiones, condiciones para enfrentar el cambio y capacidad para identificar oportunidades.

Adicionalmente se cuenta con la auditoría de marketing como una herramienta de trabajo que le permite a la empresa analizar y evaluar todos los programas y acciones puestos en marcha, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. A través de las auditorías se



examinan los objetivos, estrategias, acciones y organización comercial de forma sistemática y objetiva, que pueden afectar a la eficacia y eficiencia del marketing.

Sólo aquellas organizaciones que se esfuercen en lograr información e inviertan tiempo y recursos en absorberla, analizarla, interpretarla y aplicarla, para lograr el conocimiento requerido, tendrán la posibilidad de generar estrategias creativas que las harán más competitivas para enfrentar adecuadamente las nuevas circunstancias en épocas de incertidumbre y globalización.

## 7. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos, se establece que el plan de marketing para la empresa Finaval S.A.S., de Villavicencio, conlleva a solucionar la problemática evidenciada y por ende a mejorar su situación o responder a las necesidades del tiempo; de ahí, que es indispensable que antes de iniciar el diseño del mismo, se delimite y descubra claramente la limitante que se pretende solucionar.

Mediante el diagnóstico se logró obtener los siguientes resultados: el mercado que cubre la empresa es 100% local. La competencia relaciona 4 empresas (crediavales, sercheque, refinancia y Fenalco), con la mayor participación de refinancia en un 40%. De igual forma el medio de promoción y publicidad con mayor participación corresponde a los asesores comerciales en un 35%. Con respecto a la plataforma su oferta de servicios, se lleva a cabo en el 80%. También se señala que los aspectos que más limitan vender sus servicios conllevan a ser la tasa de interés, 48% y la competencia en un 35%.

Por otra parte, se indica que el canal de comercialización de sus servicios con mayor participación es la plataforma con un 68%, telemarketing, personal y correo electrónico, con un promedio del 10% cada uno. No sobra indicar que al realizar los servicios los afiliados el más convincente es el aval en un 70%. Así mismo, se expresó que los trabajadores tienen conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa solo el 43%. En cuanto al acompañamiento y asesoramiento al personal afiliado, se lleva a cabo con la opción mucho, en un 52%. Con respecto al nivel académico de los trabajadores que integran la empresa se establece el

siguiente orden porcentual: bachilleres en un 60%, técnico el 13%, tecnólogo el 7% y profesional el 20%.

En este orden de ideas, se destaca que existe buena comunicación en el grupo que conforma la organización en un 76%. También creen que pueden lograr una mejor visión en los trabajadores para mejorar la productividad en un 65%. Al igual consideran que existen compromisos recíprocos entre el trabajador y la empresa, siempre en un 76% y existe buen trabajo en equipo algunas veces en el 43% y siempre el 24%, seguido de casi siempre en un 19%.

La encuesta aplicada a los afiliados, permitió obtener los siguientes resultados: califican la amabilidad y atención del servicio recibido en la empresa en un 61%; excelente y el 26% bueno. Consideran que el valor administrativo de los servicios de Finaval es costoso el 34%, económico el 17% y normal el 49%.

Un aspecto relevante, tiene que ver con el medio por el cual conoció los servicios de Finaval; lo cual fue mediante visitas de asesores en un 66%. También se expresa que Finaval es su aliado más oportuno para financiar sus operaciones de aval en un 78%.

Teniendo en cuenta la matriz Dofa, se formulan las siguientes estrategias más relevantes:

- a) Mantener los afiliados potenciales y adquirir nuevos.
- b) Diversificación y desarrollo de nuevos servicios acordes con las expectativas y necesidades de los afiliados.
- c) Identificar las fortalezas y debilidades de la competencia.

- d) Presentación de indicadores de gestión.
- e) Mejorar la plataforma.
- f) Aplicar indicadores de gestión y proyecciones financieras a mediano y largo plazo.
- g) Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo a sus trabajadores.
- h) Aplicar promoción y publicidad agresiva.
- i) Fortalecer el portafolio de servicios.
- j) Diseñar programas de servicio al afiliado para mantener su lealtad.
- k) Preparar estrategias de mercado para mejorar ante la competencia.
- l) Establecer estrategias de seguimiento y control para el cumplimiento de los objetivos.
- m) Establecer mayor ventaja competitiva frente a los servicios de la competencia.
- n) Buscar conservar los afiliados con una mejor cuota de administración.
- o) Fortalecer campañas promocionales y publicitarias.
- p) Establecer un mayor posicionamiento de los servicios en el mercado.
- q) Mejorar las tasas de interés.
- r) Conservación de aliados financieros.

Al igual las estrategias de marketing que se ofrecen a la empresa Finaval, están encaminadas a:

- a) Posicionamiento.
- b) Tasas.
- c) Estrategia de comunicación de marketing.
- d) Estrategia de servicios.
- e) Estrategia de comunicación.

f) Investigación de marketing.

Finalmente, el diseño del plan de marketing, lo cual contiene los siguientes procedimientos:

- a) Situación actual.
- b) Diagnóstico.
- c) Objetivos estrategias de marketing.
- d) Estrategias programación.
- e) Índices de gestión.
- f) Análisis y competencias.
- g) Mercado objetivo.
- h) Tácticas.
- i) Presupuesto.

## 8. RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que el servicio está diseñado para la conveniencia del cliente más que para la conveniencia de la empresa.

Los clientes no son únicamente las personas que de afuera se acercan a hacer negocios y a buscar la satisfacción de sus necesidades. Toda persona dentro de la empresa que se acerca a ella, demandando algún producto o servicio, es un cliente, en este caso, un cliente interno.

Dentro de la actividad comercial de Finaval S.A.S., se debe originar la identificación de la necesidad del cliente, y en la total determinación de satisfacerlo.

Tener presente que los dos secretos de las empresas modernas deben orientarse hacia el cliente y servicio integral para ser más competitivo y cumplir las expectativas del cliente.

No olvidar que la más negativa creencia, que acaba con la empresa, es pensar que el producto es lo único que compra el cliente.

Es indispensable orientar a los trabajadores hacia la conciencia clara del origen de su sueldo: los clientes.

La actividad de mercadeo constituye la columna vertebral de la empresa de éxito en cualquier contexto. Es la única función responsable de los resultados y de las ganancias. Todas las demás son complementarias de ésta.

La empresa Finaval S.A.S., debe desarrollar una correcta estrategia de mercadeo, basada en servicio al cliente, de lo contrario desaparecerá.

El servicio es la estrategia competitiva más efectiva del mercadeo local, regional, nacional e internacional.

Tener presente que la información es la materia prima del mercadeo. El servicio es la respuesta que hace las ganancias.

Un buen control es el que dinamiza el servicio y minimiza el error. Un mal control es el que frena el servicio y maximiza la insatisfacción.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong & Kotler (2013). *Fundamentos de marketing*. Décima primera edición. México. Editorial Pearson educación.
- Bernal Duarte, D. M. (2011). “*Formulación e implementación de estrategias de mercado como punto primordial para el éxito de las microempresas*”. Trabajo de grado del Programa de Mercadeo Agropecuario, Universidad de los Llanos.
- Briones, G. (2006). *Evaluación educacional*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Convenio Andrés Bello. (Formación de docentes en investigación educativa, No. 4). ISBN 958-9089-18-6.
- Guiltinan, J., Gordon W. P. & Madden J. (2005). *Gerencia de Marketing*, Sexta Edición. Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (1993). *Dirección de la mercadotecnia. Análisis, planeación implementación y control*. México. Editorial Prentice – Hall.
- Lerma González, H. D. (2009). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. Bogotá, D.C. Ecoe Ediciones.
- Pacheco Figueredo, L. E. & Quintero Ospina, O. L. (2005). *Plan promocional de la Empresa Sales del Llano S.A.* Trabajo de grado, Programa de Mercadeo Agropecuario, Universidad de los Llanos.



Serna Gómez, H. (2004). *Planeación estratégica*. Bogotá, D.C. Colombia. 3R Editores.

Torres, L. S. (2005). *Estadística básica*. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Legis.

Uribe Macías, M. E. (2010). *Gerencia del servicio alternativa para la competitividad*. Bogotá, D.C. Ediciones de la U.

<https://goafinaval.com/main/index.php/quienes-somos/>

## **ANEXOS**

*Anexo 1. Formato de encuesta dirigido a los colaboradores.*

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE MERCADEO  
VILLAVICENCIO - 2016

Encuesta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo.** Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa Finaval S.A.S., con el propósito de conocer e identificar las estrategias de marketing y la mezcla promocional actual que aplica la organización.

1. Cuáles áreas del mercado cubre la empresa Finaval S.A.S.

a. \_\_\_\_\_ Local

b. \_\_\_\_\_ Regional

2. Cuál es su competencia

a. \_\_\_\_\_ Crediavales

b. \_\_\_\_\_ Sercheques

c. \_\_\_\_\_ Refinanciación

d. \_\_\_\_\_ Fenalco

3. Porqué medios de promoción y publicidad se enteran los clientes de los servicios que ofrece la empresa.

- |                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| a. ____ Redes sociales       | b. ____ Voz a voz    |
| c. ____ Asesores comerciales | d. ____ Facebook     |
| e. ____ Youtube              | f. ____ Telemercadeo |

4. Cree usted qué la plataforma de la empresa es adecuada para realizar la oferta de sus servicios.

- |            |            |
|------------|------------|
| a. ____ Si | b. ____ No |
|------------|------------|

5. Cuáles de los siguientes aspectos cree usted que limitan vender sus servicios.

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| a. ____ Precio         | b. ____ Músculo financiero |
| c. ____ Respuesta oral | d. ____ Competencia        |

6. El canal de comunicación de sus servicios es.

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| a. ____ Directo | b. ____ Indirecto |
|-----------------|-------------------|

7. ¿Al realizar la operación de sus servicios es más conveniente?

- |              |                           |
|--------------|---------------------------|
| a. ____ Aval | b. ____ Descuento cartera |
|--------------|---------------------------|

8. Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos de la empresa

- a. \_\_\_\_Si                      b. \_\_\_\_No

9. ¿Se realiza acercamiento y asesoramiento al personal y afiliado?

- a. \_\_\_\_ Nada
- b. \_\_\_\_ Constante
- c. \_\_\_\_ Mucho
- d. \_\_\_\_ Ocasional

10. Nivel educativo que posee.

- a. \_\_\_\_ Bachiller                      b. \_\_\_\_ Técnico
- c. \_\_\_\_ Tecnólogo                    d. \_\_\_\_ Profesional

11. Cree usted que existe buena comunicación entre el grupo que conforma la organización.

- a. \_\_\_\_ Nada
- b. \_\_\_\_ Muy poco
- c. \_\_\_\_ Algo
- d. \_\_\_\_ Bastante
- e. \_\_\_\_ Mucho

12. Cree usted se pueda lograr una mejor visión en los trabajadores para mejorar la productividad capacitando y realizando actividades de integración orientad por la alta gerencia.

- a. \_\_\_\_ Si                      b. \_\_\_\_ No                      c. \_\_\_\_ Algunas veces

13. Considera a usted que existen compromisos recíprocos entre el colaborador y la organización para ser capaces de aprender.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Casi siempre

c. \_\_\_\_ Algunas veces

d. \_\_\_\_ Nunca

14. Considera usted que existe un buen trabajo en equipo a nivel de la organización.

a. \_\_\_\_ Siempre

b. \_\_\_\_ Casi siempre

c. \_\_\_\_ Algunas veces

d. \_\_\_\_ Nunca

**GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN**

*Anexo 2. Formato de encuesta dirigido a los clientes*

UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
PROGRAMA DE MERCADEO  
VILLAVICENCIO - 2016

Encuesta No. \_\_\_\_\_

**Objetivo.** Encuesta dirigida a los clientes de la empresa Finaval, con el fin de conocer e identificar aspectos generales relacionados con el plan de marketing llevado a cabo por la organización.

1. Califique la amabilidad y atención del servicio recibido en la empresa Finaval S.A.S.

a. \_\_\_\_\_ Plataforma

b. \_\_\_\_\_ Tiempo record

2. Considera que el valor administrativo de los servicios en la empresa Finaval S.A.S. es:

a. \_\_\_\_\_ Costoso

b. \_\_\_\_\_ Normal

c. \_\_\_\_\_ Económico

3. Por qué medio conoció los servicios de Finaval S.A.S.

a. \_\_\_\_\_ Referidos

b. \_\_\_\_\_ Correos

c. \_\_\_\_\_ Telemercadeo

e. \_\_\_\_\_ Visita asesores

4. ¿Finaval es su aliado más oportuno para financiar sus operaciones de aval?

a. \_\_\_\_\_ Si

b. \_\_\_\_\_ No

**MUCHAS GRACIAS POR SU APOYO Y SU VALIOSA COOPERACIÓN, TODOS SUS  
COMENTARIOS SERÁN TENIDOS EN CUENTA.**